

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA JM HIERROS Y PERFILES**

**TATIANA CUENCA VIDARTE**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO OPERACIONES Y SISTEMAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA JM HIERROS Y PERFILES**

**TATIANA CUENCA VIDARTE**

**Pasantía institucional para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Directora**

**BEATRIZ EUGENIA AGUDELO ORREGO**

**M.B.A**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO OPERACIONES Y SISTEMAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.**

**HERNÁN SOTO GARCÍA**

---

**Jurado**

**BEATRIZ EUGENIA AGUDELO ORREGO**

---

**Directora**

**Santiago de Cali, 21 de noviembre del 2013.**

Dedico este logro principalmente a mis padres y únicos amigos, quienes me dieron la vida y me han formado con los mejores principios y valores; mi hermana, mi pequeña aprendiz; mis abuelos, lo más sabio y dulce que Dios me ha dado; mis tíos y sus dos bellos hijos; ellos conforman lo más sagrado que tengo, mi familia, son mi fortaleza, la razón de este y muchos logros más, por eso les dedico este proyecto, porque con ustedes he aprendido el valor de la familia a ustedes le debo todo lo que soy, cada uno de ustedes influye a diario en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer principalmente a Dios, por permitirme cumplir este sueño, seguidamente, agradezco a mi familia, en especial mis padres, José Cuenca y Delcienith Vidarte, que siempre han estado presente en cada una de mis adversidades y logros, por apoyarme de manera incondicional como hasta ahora lo han hecho. Mil gracias.

También, agradezco a la señora Gloria María Cortés y su esposo, el señor Alexander Guevara Sánchez, propietarios de la empresa JM Hierros y perfiles por darme la oportunidad de realizar este proyecto, así mismo, doy gracias a la señora Mirian Alicia moreno, quien fue mi asesora empresarial.

Por último, quiero dar gracias a mi directora, Beatriz Eugenia Agudelo, quien me apoyo, asesorándome en el desarrollo del presente trabajo, igualmente, agradezco a la universidad Autónoma de occidente, por facilitarme los recursos y espacios necesarios, gracias a los docentes de facultad de ingeniería por darme los conocimientos y competencias necesarias para hacer de este proyecto una realidad, formándome como toda una profesional en ingeniería industrial.

<b>CONTENIDO</b>		<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>		<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>14</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>		<b>15</b>
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA		15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA		15
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>		<b>17</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>		<b>19</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL		19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS		19
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>		<b>20</b>
4.1 MARCO TEÓRICO		20
4.1.1 Proceso administrativo y sus elementos constitutivos		20
4.1.2 Matrices de análisis interno y externo		20
4.1.2.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)		20
4.1.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)		21
4.1.2.3 Análisis de la industria de PORTER		21
4.1.3 Matrices de formulación estratégica		22
4.1.3.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)		22
4.1.3.2 Matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas.		22
4.1.4 Mezcla de mercado.		22
4.1.5 Teoría contable		23
4.1.6 Planeación estratégica		24
4.1.7 Balance Scorecard (BSC)		25
4.2 MARCO CONCEPTUAL		26
<b>5. METODOLOGÍA</b>		<b>29</b>
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN		29
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO		29
5.2.1 Etapa 1. Diagnóstico y definición de la misión, visión y valores corporativos de la empresa		29
5.2.2 Etapa 2. Formulación de estrategias para diferentes procesos funcionales		30
5.2.3 Etapa 3. Implementación de los planes de acción prioritarios		30
<b>6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA JM HIERROS Y PERFILES</b>		<b>31</b>

<b>6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>31</b>
6.1.1 Historia	31
6.1.2 Definición del negocio	31
6.1.3 Bienes y servicios ofrecidos	31
6.1.4 Situación actual	34
<b>6.2 DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	<b>35</b>
6.2.1 Cadena de valor de JM Hierros y Perfiles	35
6.2.1.1 Actividades primarias	35
6.2.1.2 Actividades de apoyo	36
6.2.2 Análisis de las capacidades internas de JM Hierros y Perfiles	37
6.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	41
<b>6.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO</b>	<b>44</b>
6.3.1 Análisis de las capacidades externas	44
6.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	46
6.3.3 Análisis de la industria de PORTER.	49
6.3.4 Índices de concentración para el sector.	51
6.3.4.1 Coeficiente de concentración de cuatro empresas (ICC)	51
6.3.4.2 Índice HERFINDAHL- HIRSCHMAN (IHH)	52
<b>6.4 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS</b>	<b>53</b>
6.4.1 Misión	53
6.4.1.1 Elementos	53
6.4.1.2 Definición de la misión	53
6.4.2 Visión	54
6.4.2.1 Elementos	54
6.4.2.2 Definición de la visión	54
6.4.3 Valores corporativos	54
6.4.3.1 Servicio	54
6.4.3.2 Honestidad	54
6.4.3.3 Responsabilidad	54
6.4.3.4 Compromiso	54
6.4.3.5 Calidad	54
<b>7. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES.</b>	<b>55</b>
7.1 Matriz DOFA	55
7.2 Matriz MPC	57
7.3 Matriz BCG	60
7.4 Matriz SPACE	63
<b>8. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN PRIORITARIOS</b>	<b>66</b>
8.1 BALANCED SCORECARD	66
8.2 Matriz estructural	70
8.3 Planes de acción prioritarios a implementar	82

<b>8.3.1 Primera implementación: modificación de la forma de pago del personal de ventas de mostrador.</b>	<b>82</b>
<b>8.3.2 Segunda implementación: estrategia publicitaria para aumentar la participación en el mercado</b>	<b>88</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>105</b>



## **LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1. Matriz de las 5 fuerzas de Porter, JM Hierros y Perfiles.</b>	<b>50</b>
<b>Figura 2. Matriz BCG para la empresa JM Hierros y Perfiles.</b>	<b>62</b>
<b>Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE para la empresa JM Hierros y Perfiles.</b>	<b>65</b>
<b>Figura 4. Gráfico de variables estratégicas según su grado de motricidad y dependencia para la empresa JM Hierros y Perfiles.</b>	<b>73</b>
<b>Figura 5. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 1.</b>	<b>84</b>
<b>Figura 6. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 2.</b>	<b>85</b>
<b>Figura 7. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 3.</b>	<b>86</b>
<b>Figura 8. Primer volante publicitario propuesto para JM Hierros y Perfiles.</b>	<b>89</b>
<b>Figura 9. Segundo volante publicitario propuesto para JM Hierros y Perfiles.</b>	<b>90</b>
<b>Figura 10. Tercer volante publicitario propuesto para JM Hierros y Perfiles.</b>	<b>90</b>
<b>Figura 11. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 4.</b>	<b>87</b>
<b>Figura 12. Mapa de Cali con las comunas donde se repartieron los volantes publicitarios de JM Hierros y Perfiles</b>	<b>92</b>
<b>Figura 13. Gráfico del nivel de ventas de los meses transcurridos en el año 2013</b>	<b>94</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cadena de valor empresa JM Hierros y Perfiles	36
Cuadro 2. Capacidades internas de JM Hierros y Perfiles	37
Cuadro 3. Matriz EFI para JM Hierros y Perfiles	41
Cuadro 4. Capacidades externas de JM Hierros y Perfiles.	44
Cuadro 5. Matriz EFE para JM Hierros y Perfiles	47
Cuadro 6. Cálculo del ICC. Sector del mercado: materiales de construcción	51
Cuadro 7. Cálculo del IHH. Sector del mercado: Materiales de construcción	52
Cuadro 8. Matriz DOFA para la empresa JM Hierros y Perfiles	56
Cuadro 9. Matriz de perfil competitivo (MPC) para la empresa JM Hierros y Perfiles	58
Cuadro 10. Matriz BCG para la empresa JM Hierros y perfiles	61
Cuadro 11. Matriz SPACE para la empresa JM Hierros y Perfiles	64
Cuadro 12. Balanced Scorecard propuesto para la empresa JM Hierros y Perfiles	67
Cuadro 13. Matriz de análisis estructural para JM Hierros y Perfiles	71
Cuadro 14. Plan estratégico propuesto para la zona de poder- JM Hierros y Perfiles.	75
Cuadro 15. Plan estratégico propuesto para la zona de salida- JM Hierros y Perfiles.	78
Cuadro 16. Valor de ventas de cada uno de los operarios durante los primeros cuatro meses del año 2013	83

<b>Cuadro 17. Pronóstico de ventas para el mes de junio del año 2013.</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 18. Pronóstico y meta de ventas para cada uno de los empleados de ventas de mostrador para el mes de junio</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 19. Ventas para el mes de junio del año 2013.</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 20. Cotización de volantes publicitarios.</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 21. Barrios donde se repartieron los volantes publicitarios.</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 22. Ventas hasta el mes de agosto del año 2013.</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 23. Indicadores de razón de liquidez periodos 2011 y 2012</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro 24. Indicadores de razón de liquidez periodos 2011 y 2012</b>	<b>106</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A. Balance general de JM hierros y perfiles.</b>	<b>106</b>
<b>Anexo B. Estado de resultados de JM hierros y perfiles.</b>	<b>107</b>
<b>Anexo C. Análisis financiero.</b>	<b>108</b>

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de grado es mostrar la importancia del direccionamiento estratégico en una empresa, mediante el análisis y desarrollo de planes de acción estratégicos, orientados hacia el rumbo de la empresa. En este caso la empresa objeto de estudio es una comercializadora de materiales de construcción llamada JM Hierros y Perfiles.

Para el desarrollo de dicho propósito el presente trabajo se divide en tres etapas, la primera consiste en el análisis interno y externo, para con ello definir el direccionamiento estratégico, es decir la misión, visión y valores corporativos. Seguido a esta etapa, se procede a desarrollar las estrategias, mediante el uso de matrices como: matriz DOFA, la matriz de perfil competitivo, la matriz de crecimiento participación y la matriz de evaluación de la posición estratégica.

Por último, se encuentra la tercera etapa donde se evalúan las estrategias anteriormente generadas y se implementan las más importantes y viables para la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Direccionamiento estratégico, planes de acción, misión, visión, valores corporativos, estrategia, matrices de análisis interno y externo.

## INTRODUCCIÓN

Administrar una organización implica el monitoreo de factores tanto internos como externos, al igual que requiere de una serie de habilidades y actitudes por parte del personal en las distintas áreas funcionales (administrativa, producción, mercadeo y financiera) que la conforman.

De acuerdo a esto, y con base en lo analizado en la empresa JM Hierros y Perfiles, se puede evidenciar que se presentan falencias en sus áreas funcionales, generando bajas utilidades, pérdida de clientes, aumento de los costos, toma de decisiones reactivas, incertidumbre en el rumbo de la empresa, disminución de la competitividad y eficiencia de la empresa; por tanto el presente proyecto está orientado a identificar las causas de dichos efectos y proponer e implementar algunas estrategias que le permitan a la empresa JM Hierros y Perfiles lograr un crecimiento sostenido en el largo plazo, a partir de un plan estratégico acorde a las necesidades de la organización y a las exigencias del mercado en el cual compete.

El proyecto se desarrollará en tres etapas. En la primera etapa se realizará un diagnóstico de la empresa a partir de las matrices de análisis interno y externo, diseñadas para tal propósito, entre las que se encuentran la matriz de análisis de factores internos, la matriz de análisis de factores externos, el análisis de la industria de Porter, entre otras; que contribuyan a la definición de la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

La segunda etapa implica la formulación de estrategias para los diferentes procesos funcionales de la empresa JM Hierros y Perfiles, a partir del desarrollo de herramientas entre las que se encuentran los índices de concentración, la matriz DOFA, la matriz de perfil competitivo, la matriz de crecimiento participación y la matriz de evaluación de la posición estratégica.

Por su parte, la última etapa consiste en la implementación de los planes de acción prioritarios, que le permitan a la empresa JM Hierros y Perfiles mejorar su gestión organizacional.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 ENUNCIADO**

La competitividad en los mercados ha obligado a las empresas a utilizar herramientas que les permita posicionarse, permanecer en ellos y tener una proyección visionaria de su compañía, es decir, que hoy día las empresas que quieren ser exitosas ven más allá, y para lograrlo se valen de herramientas que les permitan lograr los objetivos definidos en las áreas funcionales, buscando el crecimiento sostenido de la organización.

Para lograrlo, es necesario que la empresa cuente con un plan estratégico que le permita definir las acciones en aras de mejorar la competitividad de la misma, y así evitar efectos negativos como tener pocas utilidades, pérdida de clientes, aumento de los costos, incertidumbre en el rumbo de la empresa, entre otros.

Así mismo, superar algunas situaciones que se constituyen en debilidades presentes en los procesos funcionales de la empresa, como son políticas y estrategias poco claras, actividades cumplidas parcialmente o no cumplidas, ausencia de definición de objetivos en las diferentes áreas funcionales, problemas de comunicación al interior de la organización y por ende el desconocimiento de la situación actual de la misma.

Mediante el desarrollo de este proyecto entonces se pretende elaborar un plan estratégico que posibilite la generación y puesta en marcha de estrategias en cada una de las áreas funcionales que le permitan a la organización incrementar su competitividad a través de una respuesta eficaz a las exigencias del entorno, logrando la atracción de mayor número de clientes y por ende de sus utilidades, con miras al crecimiento sostenible.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La finalidad de este proyecto es responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué el diseño e implementación de un plan estratégico conllevará al mejoramiento de la gestión administrativa en las áreas funcionales de la empresa JM Hierros y Perfiles?

En este orden de ideas la solución a esta pregunta genera las siguientes inquietudes:

- ¿Qué tan importante es para la empresa JM Hierros y Perfiles identificar su situación actual en el mercado para superar las falencias en los procesos funcionales de la empresa?
- ¿En qué medida el establecimiento de estrategias organizacionales, permitirán mejorar la competitividad de la organización?
- ¿Cómo impactará la efectividad de la empresa JM Hierros y Perfiles, la puesta en marcha de las estrategias en los procesos funcionales de la empresa?



## 2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas que incursionan en el mercado con productos y/o servicios diferenciados, no tienen el éxito asegurado, puesto que deben contar con parámetros claros que permitan a la empresa proyectarse a corto, mediano y largo plazo.

Dado que una organización se encuentra conformada por diferentes áreas funcionales como administrativa, producción, mercadeo y financiera, las cuales deben trabajar sinérgicamente y en una misma dirección; la comunicación entre cada una de las partes es de vital importancia, no solo para lograr los objetivos organizacionales sino para cimentar un buen clima organizacional, facilitando el flujo de información en doble vía, retroalimentando de esta forma el funcionamiento de la organización. De allí la importancia de la aplicación de la planificación estratégica que “no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”<sup>1</sup>.

A partir de la reflexión anterior, surge la necesidad que la empresa JM Hierros y Perfiles cuente con un plan estratégico que le permita definir sus objetivos y la manera de cumplirlos, mediante estrategias pertinentes y acordes a las necesidades internas, pero también a las expectativas de los grupos de interés con los cuales interactúa la organización.

Dicho plan pretende beneficiar a su vez al personal de la empresa JM Hierros y Perfiles, pues la definición de objetivos claros respecto de lo que se espera de cada colaborador, conllevará a su autosuperación, caracterizada por la proactividad y el aporte desde su labor, al sostenimiento y crecimiento organizacional.

De otra parte, el desarrollo de este tipo de proyectos dinamiza la función de proyección social de la Universidad Autónoma de Occidente, pues además de hacer uso de los recursos disponibles en ésta, se fortalece la relación empresa-universidad, aportando al mejoramiento del sector empresarial y al desarrollo de la región.

---

<sup>1</sup> SALLENAVE, Jean Paul; La Gerencia Integral; Bogotá D.C.: Norma S.A, 1994. p. 175.

Finalmente se beneficia el estudiante, porque aplica los conocimientos adquiridos en el proceso académico, adquiriendo experiencia y cumpliendo su función como profesional útil y actor de los cambios que actualmente exige el entorno a las organizaciones.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa JM Hierros y Perfiles.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa JM Hierros y Perfiles a partir de matrices de análisis interno (cadena de valor, análisis de capacidades internas, EFI) y matrices de análisis externo (EFE, PORTER, índices de concentración) que contribuyan entre otros aspectos a la definición de la misión, visión y valores corporativos de la empresa JM Hierros y Perfiles.
- Formular estrategias para las diferentes áreas funcionales, mediante las matrices de formulación estratégica, entre las que se encuentran DOFA, BCG y SPACE.
- Implementar los planes de acción prioritarios que le permitan a la empresa JM Hierros y Perfiles mejorar su gestión organizacional.

## 4. MARCO REFERENCIAL

Con base en la problemática y los objetivos establecidos en el presente proyecto, se requiere definir algunas teorías y conceptos pertinentes para abordar el problema planteado.

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Proceso administrativo y sus elementos constitutivos.** Henry Fayol<sup>2</sup> señala seis áreas dentro de las operaciones de una empresa, las cuales son: operaciones técnicas que se refieren fundamentalmente a las actividades de producción y fabricación, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de contabilidad, las relacionadas con la seguridad y por ultimo un conjunto de operaciones denominado administrativas.

Fayol, define cinco elementos que constituyen el proceso administrativo que son: previsión o también conocida como planeación, en la cual se da mucha importancia a la herramienta de la planeación denominada “programa de acción” que se caracteriza por tener unidad, continuidad, flexibilidad y precisión; seguido a este elemento se encuentra la organización, ésta se divide en organismo material y social para de esta forma proveer a la empresa lo útil para su funcionamiento en cuanto materias primas, herramientas, capitales y personal; el tercer elemento es la dirección que tiene como finalidad hacer funcionar el cuerpo social potencializando sus cualidades; el cuarto elemento es la coordinación, la cual consiste en dar la proporción conveniente a los hechos y las cosas, adaptando los medios al objeto; y culmina con el quinto elemento que es el control, mediante el cual se comprueba si todo sucede de acuerdo al programa definido, las órdenes dadas y principios establecidos.

### 4.1.2 Matrices de análisis interno y externo.

**4.1.2.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).** Para Fred R. David<sup>3</sup>, la EFI es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un

---

<sup>2</sup>DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. 2 ed. Bogotá. D.C.: Mc Graw Hill, 1985. P. 21-35.

<sup>3</sup>FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. . 5 ed. México.: . 2 ed. Bogotá. D.C.: Mc Graw Hill, 1985. P. 21-35. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1997. P. 184.

negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El desarrollo de esta matriz comprende cinco pasos, inicialmente se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante la auditoría interna, el segundo paso consiste en dar un peso (0-1) a cada uno de los factores, respecto a la industria y la sumatoria de estos debe ser igual a uno, seguido a esto, se asigna una calificación (1-4) a cada uno de los factores, indicando si es una fortaleza o debilidad de grado mayor o menor, éstos son alusivos a la compañía; el cuarto paso consiste en multiplicar el peso por la calificación de cada factor, con la finalidad de obtener una calificación ponderada; por último, se obtiene el total ponderado de la organización, mediante la suma de las calificaciones ponderadas.

**4.1.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).** Del mismo modo, Fred R. David<sup>4</sup> puntualiza que la matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de esta matriz consta de los siguientes pasos: primero, se realiza una lista de los factores determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas; segundo, dar un peso relativo a cada factor (0-1), indicando la importancia del mismo para alcanzar el éxito en la industria; tercero, asignar una calificación (1-4) indicando si las estrategias presentes en la empresa responden con eficacia al factor; cuarto, obtener calificación ponderada de igual forma que en la matriz EFI y finalmente, el total ponderado.

**4.1.2.3 Análisis de la industria de PORTER.** Según Aguilar<sup>5</sup>, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico; esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes,, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio e innovación. El modelo de Porter tiene en cuenta que la presión competitiva de las industrias es diferente, para eso emplea un marco de referencia común para medirla, de acuerdo a esto incluye los siguientes elementos

---

<sup>4</sup> Ibíd., P. 144.

<sup>5</sup> PORTER, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy, Citado por AGUILAR JOYAS, Juan Carlos. 2006.

de competencia: el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes.

#### **4.1.3 Matrices de formulación estratégica**

**4.1.3.1 Matriz de perfil competitivo (MPC).** Retomando las definiciones de Fred R. David<sup>6</sup>, define que esta matriz identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa y que ésta, a diferencia de la matriz EFE incluye factores tanto internos como externos y sus calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades.

**4.1.3.2 Matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (DOFA).** Así mismo, Fred R. David<sup>7</sup>, dice que la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerza, y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas; que respectivamente son FO, DO, FA, DA.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, mientras que las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, por otro lado, las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas y las estrategias DA, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

**4.1.4 Mezcla de mercado.** Philip Kotler y Gary Armstrong<sup>8</sup> en su libro “Marketing”, definen la mezcla de mercado como el conjunto de herramientas tácticas controlables, usadas de tal forma que pueda producir la respuesta deseada en el mercado meta, es decir, combinar las variables de marketing haciendo todo lo posible para influenciar la demanda de su producto; dichas variables se pueden reunir en cuatro grupos denominados como “las cuatro “pes””: producto, precio, plaza y promoción.

---

<sup>6</sup> FRED R, David. Op. Cit., p.145.

<sup>7</sup> Ibíd., P. 199-202.

<sup>8</sup> KOLTER, Philip. Y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8 ed. México: Pearson Educación, 2001. P.49.

Según los autores el producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta; el precio es definido como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto; además, afirman que la plaza se constituye de un conjunto de actividades realizadas por la compañía para que el producto esté a disposición de los consumidores meta; y la promoción involucra las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los consumidores meta de que lo compren.

**4.1.5 Teoría contable.** Según Álvaro Javier Romero López en su libro “Principios de Contabilidad” define la teoría contable como: “actividad lógica y racional que busca explicar los hechos económicos mediante una serie de definiciones, principios, reglas, criterios, proposiciones, etc., que establecen el marco de referencia para conocer y evaluar las prácticas de contabilidad”<sup>9</sup>.

Además, el autor<sup>10</sup> afirma que mediante la teoría contable se puede realizar una buena toma de decisiones económicas, expresadas en los estados financieros, pues contienen información sobre la situación y desarrollo de la empresa en un periodo de tiempo determinado; definiendo así los estados financieros de la siguiente manera:

- Balance General, permite conocer los recursos utilizados por la empresa para el cumplimiento de objetivos, detallando la disponibilidad y fuentes provenientes.
- Estado de Resultados, éste permite calificar los resultados obtenidos de la actividad de la empresa, analizando el desarrollo de la misma.
- Estado de flujos de efectivo, ilustra los cambios en los recursos de la empresa y sus fuentes de financiamiento para determinar su solvencia o liquidez.
- Estado de variaciones en capital contable, en las entidades con propósitos lucrativos, permite juzgar la evolución de las inversiones de los propietarios y el comportamiento de utilidades o pérdidas generadas por la entidad.
- Notas a los estados financieros, contiene en detalle el origen y significado de los datos contenidos en los estados financieros.

---

<sup>9</sup> ROMERO LOPEZ, Álvaro Javier. Principios de Contabilidad. 4 ed. México: Mc Graw Hill, 2010. P 54.

<sup>10</sup> Ibíd., p. 82.

A ésta se suma la clasificación de los costos dada por el autor Oscar León García Serna.<sup>11</sup>, quien establece tres formas, en primera instancia pueden clasificarse en costos del producto o costos del periodo, los cuales difieren del tiempo en que dichos costos se cargan o confrontan con los ingresos; la segunda clasificación se relaciona con el producto, ya que pueden ser directos e indirectos; y la tercera clasificación va ligada al comportamiento de los costos, que pueden ser variables o fijos, los primeros o también denominados directos son aquellos que fluctúan en relación directa con el volumen de la producción, por el contrario los fijos se mantienen constantes durante un periodo determinado y para cierta escala de producción.

También es pertinente definir el concepto de margen de contribución, que según Oscar García<sup>12</sup>, es aquella porción de los ingresos que queda disponible para cubrir los costos y gastos fijos y de esta forma producir una utilidad, si éste se expresa como unidad (margen de contribución unitario) se interpretaría como la aportación de cada unidad vendida al cubrimiento de los costos y gastos fijos totales de la empresa.

De acuerdo a esto y en términos de rentabilidad es necesario definir el punto de equilibrio, que para el autor<sup>13</sup> es el punto o nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir, aquel punto en el que la utilidad es igual a cero.

**4.1.6 Planeación estratégica.** En el libro “Dirección estratégica”, definen: “la planificación o programación estratégica identifica, con mayor o menor detalle, los planes necesarios para la puesta en marcha de una estrategia formulada con anterioridad e identifica sus implicaciones”<sup>14</sup>. Los autores<sup>15</sup> definen los siguientes aspectos que abarca la planificación estratégica:

- Establecer la participación de la dirección.
- Enunciar y comunicar los objetivos de la empresa y los de cada unidad de negocio (unidad estratégica).

---

<sup>11</sup> GARCIA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicación. Cali: Prensa Moderna Impresores, s.a., 1991. P. 273.

<sup>12</sup> Ibíd., p. 279.

<sup>13</sup> Ibíd., p. 287.

<sup>14</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SANCHEZ, María P. Dirección Estratégica, Nuevas Perspectivas Teóricas. Madrid: Pirámide, 2006. P 95.

<sup>15</sup> Ibíd., p. 96.



- Organizar los medios para el proceso de planificación.
- Definir responsabilidades y recursos.
- Establecer calendarios de proceso y del programa de trabajo.
- Identificar las necesidades de información, tanto interna como externa.

**4.1.7 Balance Scorecard (BSC).** David Norton y Robert Kaplan<sup>16</sup> lo definieron como un sistema de planeación y administración estratégica usado para alinear las actividades del negocio a la visión y la estrategia de la organización mejorando las comunicaciones internas y externas y monitoreando el desempeño organizacional a partir de los objetivos estratégicos definidos. El BSC es un sistema que ayuda a los líderes de negocios a clarificar su visión corporativa y a alinear a la gente, las unidades de negocio y los recursos con una estrategia unificada a través de la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación, aprendizaje y crecimiento.

Para operar el BSC es necesario definir un plan que compone las siguientes etapas: inicialmente la declaración del destino estratégico, que corresponde a la claridad que se debe tener en cuanto a la misión, visión y objetivos que la organización quiere alcanzar; seguida por la elaboración del mapa estratégico, éste provee una estructura para organizar los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas; luego se realiza la determinación de objetivos, indicadores (medidas de desempeño) y metas para cada estrategia integrante de cada perspectiva, implica la definición de los objetivos a lograr en cada perspectiva con sus respectivos indicadores, que permitan medir el desempeño de los objetivos estratégicos y por último se generan las iniciativas para alcanzar cada una de las metas, las iniciativas son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas.

---

<sup>16</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Citado por AGUILAR JOYAS, Juan Carlos. 2006.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Amenazas:** “son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”<sup>17</sup>.
- **Control:** según Henry Fayol<sup>18</sup>, el control consiste en verificar si todo ocurre del modo en que fueron dadas las instrucciones, el planeamiento y los principios establecidos. El fin del control sería en este caso el impedir que se vuelvan a cometer los mismos errores.
- **Debilidades:** “son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”<sup>19</sup>.
- **Diagnostico estratégico:** “es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”<sup>20</sup>.
- **Estrategia:** definida por Galbraith y Nathanson como “acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico”<sup>21</sup>.
- **Fortalezas:** “son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”<sup>22</sup>.
- **Misión:** “es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones”<sup>23</sup>.
- **Oportunidades:** “son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”<sup>24</sup>.

---

<sup>17</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 9ed. Bogotá DC.: 3R Editores, 2006. P 36.

<sup>18</sup> DÀVILA, Carlos. Óp. Cit. P37.

<sup>19</sup> Ibíd., p. 36.

<sup>20</sup> Ibíd., p. 36.

<sup>21</sup> GALBRAITH y NATHANSON. Definiciones de Estrategia, Citado por BUENO CAMPOS, E.; MORCILLO ORTEGA, P. y SALMADOR SANCHEZ M. Dirección Estratégica, Nuevas Perspectivas Teóricas. Madrid: Pirámide, 2006. P 35.

<sup>22</sup> SERNA GÓMEZ. OP. CIT., p. 36.

<sup>23</sup> Ibíd., p. 36.

<sup>24</sup> Ibíd., p. 36.

- **Organización:** Robert Miles<sup>25</sup>, define una organización como una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que rinden homenaje a una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo.
- **Planeación:** Rusel Ackoff<sup>26</sup>, toma la planeación como una función administrativa, como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”.
- **Planes de acción:** “son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación”<sup>27</sup>.
- **Plaza:** “conjunto de actividades realizadas por la compañía para que el producto esté a disposición de los consumidores meta”<sup>28</sup>.
- **Precio:** Para Philip Kotler y Gary Armstrong<sup>29</sup>, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.
- **Principios corporativos:** “son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”<sup>30</sup>.
- **Producto:** Para Kerin, Hartley y Rudelius<sup>31</sup>, un producto es un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor.

---

<sup>25</sup> Universidad Nacional de Colombia. Fundamentos de Contabilidad. [En línea]. Bogotá D. C: Universidad Nacional de Colombia, 2013 [consultado el 15 de febrero del 2013]. Disponible en Internet:<

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos\\_autores.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm)>

<sup>26</sup> Universidad Nacional de Colombia. Seminario de Teoría Administrativa. [En línea]. Bogotá D. C: Universidad Nacional de Colombia, 2013 [consultado el 15 de febrero del 2013]. Disponible en Internet:<

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos\\_autores.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm)>

<sup>27</sup> Ibíd., p. 36.

<sup>28</sup> KOLTER, Philip. Óp. Cit. P51.

<sup>29</sup> Ibíd., p. 52.

<sup>30</sup> SERNA GÓMEZ Óp. Cit. P 36.

<sup>31</sup> HARTLEY Y RUDELIUS. Marketing. 9ed. Mc Graw Hil, 2009. P254.

- **Promoción:** “actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los consumidores meta de que lo compren”<sup>32</sup>.
- **Visión:** “imagen mental de un futuro estado posible y deseable de la organización”<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> KOLTER, Philip. Óp. Cit. P51

<sup>33</sup> BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott. Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. 8ed. México, D.F.: Mc Graw Hill, 2009. P 695.

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que corresponde a este proyecto es descriptiva, puesto que se “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”<sup>34</sup>, en este caso se requiere la toma, análisis e interpretación de la información concerniente a las costumbres, actividades, procesos y personas de la empresa JM Hierros y Perfiles, mediante la implementación de entrevistas, encuestas, toma de datos, análisis de cargos y demás, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

A su vez es exploratoria porque, no hay certeza de las falencias que se puedan encontrar en el transcurso de este proyecto, además no se han realizado estudios similares en la empresa JM Hierros y Perfiles, es decir, “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”<sup>35</sup>.

### 5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Para lograr los objetivos planteados se establecen tres etapas de desarrollo, la primera consiste en el diagnóstico de la empresa, que permitirá definir la misión, visión y valores corporativos, la segunda concierne a la formulación de estrategias para los diferentes procesos funcionales de la organización y la tercera corresponde a la implementación de los planes de acción prioritarios, que le permitan a la empresa JM Hierros y Perfiles mejorar su gestión organizacional.

**5.2.1 Etapa 1. Diagnóstico y definición de la misión, visión y valores corporativos de la empresa.** Para abordar esta etapa es necesario aplicar la observación directa, entrevistas con el gerente y algunos empleados, el análisis de documentos referentes a procedimientos y prácticas habituales y finalmente el desarrollo de las matrices de análisis interno y externo (la matriz de análisis de

---

<sup>34</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la Investigación. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 2010. p. 80.

<sup>35</sup> Ibíd., p .79.

factores internos, la matriz de análisis de factores externos, el análisis de la industria de Porter), con el fin de conocer la situación actual de la empresa JM Hierros y Perfiles y definir de forma apropiada su misión, visión y valores corporativos.

Los resultados esperados en esta etapa inicial es la presentación de la situación real de la organización, a través de la misión, la visión y los valores corporativos formulados.

**5.2.2 Etapa 2. Formulación de estrategias para diferentes procesos funcionales.** En esta etapa se establecen las estrategias para cada uno de los procesos o áreas funcionales de la empresa, mediante el uso de herramientas como los índices de concentración, la matriz DOFA, la matriz de perfil competitivo, la matriz de crecimiento participación BCG, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE, que facilitan la creación de estrategias para cada una de las áreas organizacionales de la empresa JM Hierros y Perfiles.

**5.2.3 Etapa 3. Implementación de los planes de acción prioritarios.** Para el cumplimiento de esta etapa se hará uso de la hoja de ruta para elaborar los planes de acción y la herramienta Balanced Scorecard para esbozar de forma clara, coherente y adecuada, las metas para cada una de las áreas organizacionales, que serán monitoreadas a través del diseño de los indicadores de gestión; y que después del análisis conjunto con el equipo gerencial de JM Hierros y Perfiles, se seleccionarán los planes a ser ejecutados prioritariamente, según las necesidades de la organización. Con el desarrollo de esta etapa se espera la implementación de la mayoría de los planes de acción definidos, con miras a la mejora de la gestión organizacional y por ende a la generación de ventaja competitiva.

## **6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA JM HIERROS Y PERFILES**

### **6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

**6.1.1 Historia.** La empresa JM Hierros y Perfiles fue adquirida el 7 enero del 2011 por la señora Gloria María Cortés y su esposo, el señor Alexander Guevara Sánchez, pues ésta ya existía hace un par de años con el nombre de “Bodega JM”, localizada en la carrera 8ª # 72 - 23 Cali.

La señora Gloria María Cortés y su esposo, deciden conservar las siglas JM, debido a que por este término era distinguida la empresa en el mercado, permitiendo conservar la clientela conseguida hasta ese momento.

Gracias a esto y la experiencia en el negocio, en el transcurso de un año aproximadamente se evidencian los buenos resultados, mediante el crecimiento de las ventas, por lo cual se decide abrir una bodega, para almacenar cemento y facilitar la comercialización del mismo, ya que éste es considerado el core business de la empresa, con este hecho se aumentó el personal de la empresa y los recursos de la misma; la bodega se encuentra localizada en el sector industrial la Nubia, lugar en donde aún funciona.

Es decir, que actualmente la empresa JM Hierros y Perfiles almacena y distribuye el cemento desde la bodega del sector de la Nubia y la comercialización de los demás productos se realiza desde el local ubicado en la Carrera 8ª # 72 - 23 en Cali. Es válido aclarar que toda la administración del negocio se realiza desde este local, cuya ubicación e imagen son identificadas por los clientes.

**6.1.2 Definición del negocio.** JM Hierros y Perfiles es una empresa que se dedica a la comercialización de materiales de construcción al por mayor, materiales de ferretería, cerrajería y vidrio.

Entre el portafolio de servicios que caracteriza a la empresa, el cemento es el producto estrella, pues es el que se vende más y reporta a su vez mayor utilidad.

**6.1.3 Bienes y servicios ofrecidos.** JM Hierros y Perfiles ofrece los siguientes productos a sus clientes.

- **Cemento.** El cemento es el ingrediente principal del concreto premezclado<sup>36</sup>.
- **Hierros.** Materiales elementales para la construcción en el armado de estructura, prefabricados y otros<sup>37</sup>.
- **Bloquelón.** Pieza de arcilla que sirve como aligerante o formaleta<sup>38</sup>.
- **Tejas.** Las tejas cerámicas son elementos de colocación discontinua sobre techados inclinados y para el revestimiento interior y exterior de muros. Se obtienen por conformación (extrusión o prensado), secado y cocción de una pasta arcillosa que contenga o no aditivos<sup>39</sup>.
- **Tubería estructural.** Son tubos con costura conformados en frío soldados mediante el proceso ERW (Soldadura por Resistencia Eléctrica) a partir de flejes de acero laminados en caliente, laminados en frío o galvanizados. La utilización de estos tubos se da en la construcción en general así como herrería de obra y estructura metálica liviana y pesada<sup>40</sup>.
- **Perfilería para placa fácil.** Son perfiles de acero formados en frío son elementos cuyo espesor varía entre 0.4 mm y 6.4 mm, empleados en el sector de la construcción para la fabricación de estructuras metálicas, como correas de cubiertas y como viguetas para sistemas de entrepiso. Éstos pueden ser negros o galvanizados<sup>41</sup>.
- **Faroles.** Es un tipo de ladrillo, caracterizado por tener huecos longitudinales o verticalmente, lo cual lo hacen más liviano, es de mayor tamaño al ladrillo convencional y se fabrica con ranuras longitudinales que le proporcionan mayor adherencia al mortero de pega y de la capa de revoque<sup>42</sup>.

<sup>36</sup> CEMEX. Productos y Servicios. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
<http://www.cemex.com/ES/ProductosServicios/Cemento.aspx>>.

<sup>37</sup> CANAIMA. Hierros. En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
[http://almacencanaima.com/producto-detalles-id-340-nombre-hierro\\_14\\_corrugado.htm](http://almacencanaima.com/producto-detalles-id-340-nombre-hierro_14_corrugado.htm)>

<sup>38</sup> LADRILLERA LOS ALMENDROS S.A. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
<http://www.ladrilleralosalmendros.com/manual-placafacil.html>>

<sup>39</sup> CONSTRUMÁTICA. Teja Cerámica. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
[http://www.construmatica.com/construpedia/Teja\\_Cer%C3%A1mica.\\_Definici%C3%B3n\\_y\\_Uso](http://www.construmatica.com/construpedia/Teja_Cer%C3%A1mica._Definici%C3%B3n_y_Uso)>

<sup>40</sup> PROMET. Productos. [En línea]. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
<http://www.prometsrl.com.ar/tuboscond-estructurales.html>>

<sup>41</sup> ACESCO. Manual de Perfiles. ]. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
[http://www.acesco.com/acesco/images/stories/Manuales/MANUAL\\_PERFILES\\_Final-BAJA.pdf](http://www.acesco.com/acesco/images/stories/Manuales/MANUAL_PERFILES_Final-BAJA.pdf)>

<sup>42</sup> SENA. Información Sobre Ladrillos. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
[http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21\\_1/alephe/www\\_f\\_spa/icon/construccion/5/10.html](http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/construccion/5/10.html)>



- **Ladrillos.** Son elementos fabricados con arcilla, son macizos y con bastante densidad<sup>43</sup>.
- **Mallas electrosoldadas.** Las mallas electrosoldadas son fabricadas en alambre de bajo contenido de carbono (BCC) galvanizado y negro, pudiendo ser presentada en paneles a medida o en rollos<sup>44</sup>.
- **Estuco.** Fabricado a base de cal aérea que permite tener un acabado liso (mate o brillante) para el revestimiento y decoración de fachadas e interiores<sup>45</sup>.
- **Alambre negro N° 18.** Alambre de acero obtenido por trefilación y con tratamiento térmico posterior de recocido para otorgarle la debida ductilidad para su fácil utilización posterior en la industria de la construcción para el amarre en el armado del acero de refuerzo<sup>46</sup>.
- **Tornillos para panel.** Utilizado en muros interiores de panel de yeso donde se necesite colocar de una manera rápida y sencilla artículos ligeros como: cuadros, espejos, relojes, detectores de humo entre otros muchos artículos<sup>47</sup>.
- **Tejas termoacústicas.** Poseen una cubierta ondulada completamente impermeable a base de fibras de celulosa laminadas e impregnadas con asfaltos especiales. Su cara exterior está recubierta con pigmentos de color que garantizan alta resistencia a la intemperie y en su cara interior, con laca aislante y protectora<sup>48</sup>.
- **Tejas de polycarbonato.** Son resistentes, flexibles, permiten alta transmisión de luz, y su peso facilita la adaptación en las obras<sup>49</sup>.
- **Varillas.** Son barras de acero de sección redonda con la superficie estriada o con resaltes, para facilitar su adherencia al concreto, al utilizarse en la industria de

---

<sup>43</sup> Ibíd. Disponible en internet:<

[http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21\\_1/alephe/www\\_f\\_spa/icon/construccion/5/10.html](http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/construccion/5/10.html)>

<sup>44</sup> MRC. Mallas Electrosoldadas. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<

<http://www.mrc.com.pe/pdf/mallas/me.pdf>>

<sup>45</sup> TEXTAL ESTUCO. Estuco fino de cal para decoración. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<

[http://www.parex.es/productes/ficha\\_40.pdf](http://www.parex.es/productes/ficha_40.pdf)>

<sup>46</sup> GERDAU DIACO. Productos y Servicios. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<

<http://www.gerdau.com.co/PRODUCTOSYSERVICIOS/Productos/Lineas/AlambreNegroRecocidoCal18.aspx>>

<sup>47</sup> PANEL REY. Tornillos y Taquetes. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<

[http://www.plaforama.com/pdf/tornipanel\\_tornillos.pdf](http://www.plaforama.com/pdf/tornipanel_tornillos.pdf)>

<sup>48</sup> TEXA. Teja termoacústica Onduralex. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<

<http://www.texsa.com.co/productos/shop-product-details/flypage-images-tpl/95/46>>

<sup>49</sup> ETERNIT. Tejas Onduladas de Polycarbonato. En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<

[http://www.eternit.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10:cubiertas-translucidas&catid=10:cubiertas-translucidas&Itemid=33](http://www.eternit.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=10:cubiertas-translucidas&catid=10:cubiertas-translucidas&Itemid=33)>

la construcción, se fabrican cumpliendo estrictamente las especificaciones que señalan el límite de fluencia, resistencia a la tracción y alargamiento<sup>50</sup>.

Además de lo anterior, esta empresa ofrece el servicio de entrega a domicilio para sus clientes, tanto en Cali como fuera de la ciudad.

**6.1.4 Situación actual.** JM Hierros y Perfiles es una empresa con activa participación en el mercado, su marca es distinguida entre la competencia gracias a la buena prestación de sus servicios de comercialización de hierros y perfiles, entre otros materiales de construcción, al por mayor. Lo anterior, le ha permitido generar unas ventas anuales aproximadas de \$11.970 millones de pesos.

En este momento, la empresa está integrada por 21 empleados, distribuidos de la siguiente manera: dos en el área administrativa, uno en caja, cuatro asesores de venta en mostrador, tres asesores de venta externa, un operario en despachos, otro en bodega, tres conductores y tres auxiliares de carga.

Es de resaltar que la comercializadora JM Hierros y Perfiles se enfrenta en el mercado a competidores como Ferretería Jereth, NHierro y Homecenter, muchos más fuertes, con los cuales debe competir a través de la implementación a mediano plazo de estrategias que le permitan entre otros factores agilizar el proceso de gestión de inventarios; aumentar su portafolio de servicios y ampliar su participación en el mercado.

Para contrarrestar las amenazas del mercado, la señora Gloria Cortés y su esposo han realizado una alianza estratégica con la empresa de cemento San Marcos, que les provee el cemento a precio muy bajo, permitiéndole ser la empresa líder en los precios del cemento a nivel del Valle del Cauca.

Adicionalmente JM ha realizado capacitaciones sobre servicio al cliente, características de los productos y tipos de cotizaciones a sus asesores de venta, tanto internos (ventas en el punto de venta) como externos, con el fin de lograr la captación de mayor clientela y su satisfacción en la prestación del servicio.

---

<sup>50</sup> ACERO MAX. Varillas. [En línea]. Colombia, 2013. Disponible en internet:<  
<http://www.aceromax.com.co/varillas.html>>

## 6.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

### 6.2.1 Cadena de valor de JM Hierros y Perfiles.

#### 6.2.1.1 Actividades primarias.

- **Logística de entrada.** La empresa posee varios proveedores debido a que su portafolio de servicios es amplio, pues el sector en el que se encuentra la empresa lo demanda. De acuerdo a esto, la empresa inspecciona los productos y procede al almacenamiento de los mismos si se encuentran en conformidad con los requerimientos, se debe aclarar que la inspección y almacenamiento del cemento se realiza en la bodega del sector industrial de la Nubia; así mismo se realiza gestión y control de inventarios a todos los productos (ambos locales).
- **Operaciones.** Dentro de las operaciones se encuentra la selección, revisión, empaque y preparación de productos para ser despachados; este proceso es flexible debido a que las cantidades de a vender y los tipos de material son variables, van de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- **Logística de salida.** En este proceso se deben manipular adecuadamente los materiales para optimizar el espacio del vehículo y prevenir accidentes, la empresa ofrece servicio a domicilio, ofreciendo bajos costos de distribución; de igual manera se considera el alistamiento del vehículo para despachar el pedido.
- **Mercadeo y ventas.** La empresa posee precios competitivos en el mercado, ya que ofrece productos de excelente calidad y a un precio asequible. Además, para generar ventaja competitiva, presta el servicio de entrega a domicilio, el cual ocasionalmente es gratuito dependiendo de la magnitud de la venta. En cuanto a publicidad el personal de la empresa posee uniformes con la marca de JM Hierros y Perfiles.
- **Servicio de posventa.** La empresa se caracteriza por brindar un trato amable y cordial a sus clientes lo que caracteriza a la empresa por prestar un buen servicio idóneo, de igual modo la empresa está atenta a cualquier manifestación de queja y/o reclamo por parte de sus clientes.

### 6.2.1.2 Actividades de apoyo.

- **Dirección.** Gerencia general realiza todos los controles, se encuentra conformada por la señora Gloria M. y su esposo, quienes se preocupan por la ética, responsabilidad y cumplimiento; la empresa posee una agilidad para responder ante situaciones financieras críticas, también, cuenta con un asesor tributario que le proporciona a la empresa las herramientas para estar actualizada respecto a los derechos y responsabilidades que le incumben según la ley.
- **Finanzas.** La empresa cuenta con un empleado en caja, dos de cobranza, un contador, quien con ayuda del asesor financiero analizan la situación de la empresa para facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia.
- **Gerencia de recursos humanos.** Relaciones amistosas y cooperación. Buenos programas de incentivos y beneficios. Liquidación de la nómina, capacitación del personal de ventas, jornadas de salud para todo el personal de la empresa.
- **Desarrollo tecnológico.** Hasta el momento, la empresa ha invertido en software de facturación, contabilidad e inventarios y en recursos como vehículos y equipos (UPS, computadores).
- **Actividades de suministro.** La empresa posee varias fuentes de suministro, entre éstas las más destacadas son: Tubosa, Pavco, Impadoc, San Marcos, Sidoc, Eternit, Colmena, Ladrillera los Almendros. Buena relación con proveedores.

### Cuadro 1. Cadena de valor empresa JM Hierros y Perfiles

JM HIERROS Y PERFILES
Dirección: Gerencia general realiza todos los controles, se encuentra conformada por la señora Gloria M. y su esposo, quienes se preocupan por la ética, responsabilidad y cumplimiento; la empresa posee una agilidad para responder ante situaciones financieras críticas, también, cuenta con un asesor tributario que le proporciona a la empresa las herramientas para estar actualizada respecto a los derechos y responsabilidades que le incumben según la ley.
Finanzas: La empresa cuenta con un empleado en caja, dos de cobranza, un contador, quien con ayuda del asesor financiero analizan la situación de la empresa para facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia.

### Cuadro 1. (Continuación)

Gerencia de RH: Relaciones amistosas y cooperación. Buenos programas de incentivos y beneficios. Liquidación de la nómina, capacitación del personal de ventas, jornadas de salud para todo el personal de la empresa.					
Desarrollo tecnológico: Inversión en software de facturación, contabilidad e inventarios.					
Actividades de suministro: Varias fuentes de suministro como: Tubosa, Pavco, Impadoc, San Marcos, Sidoc, Eternit, Colmena, Ladrillera los Almendros. Buena relación con proveedores.					
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicios de posventa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir los mejores proveedores.</li> <li>• Inspección de productos.</li> <li>• Almacenamiento y control de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empacado y preparación de productos para ser despachados</li> <li>• Revisión de material</li> <li>• Selección material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen manejo de materiales</li> <li>• Bajos costos de distribución.</li> <li>• Servicio a domicilio.</li> <li>• Alistamiento del transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos de los productos.</li> <li>• Servicio a domicilio gratuito (altas ventas)</li> <li>• Uniformes con nombre de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito para los clientes.</li> <li>• Buen servicio a los clientes directos.</li> <li>• Atención a quejas y reclamos</li> </ul>	

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

**6.2.2 Análisis de las capacidades internas de JM Hierros y Perfiles.** La auditoría interna permite identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales de una empresa y la relación entre las mismas.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> FRED, R. Op. Cit., p. 156.

**Cuadro 2. Capacidades internas de JM Hierros y Perfiles**

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO</b>						
<b>A. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>		
	A	M	B	A	M	B
Uso del pensamiento estratégico				X		
Declaración de misión institucional				X		
Asignación de recursos con base en metas				X		
Adecuada estructura organizacional			X			
Delegación y descentralización		X				
Cargos significativos, estimulantes bien remunerados				X		
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional		X				
Uso de herramientas modernas de gerencia (calidad total, gerencia por servicio, etc)					X	
Sistema de comunicación de doble vía			X			
Sistema de compensación e incentivos		X				
Promoción del talento personal					X	
Desarrollo de programas de formación y capacitación					X	
Selección de personal				X		
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios		X				
Nivel de conocimiento de los roles individuales		X				
Conocimiento de la empresa y del negocio		X				
Aspectos comunitarios		X				
<b>B. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>		
	A	M	B	A	M	B
Participación en el mercado frente a los competidores	X					
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)		X				
Sistema de planificación de mercados				X		
Medición del potencial del mercado				X		
Fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento				X		
Sistemas de control de las acciones del mercado		X				
Evaluación de costos de mercadeo		X				
Definición de rentabilidad por servicios, mercadeo y territorios		X				
Objetivos de la línea de servicios		X				
Estructura de la línea de servicios		X				
Evaluación y programas de "servicio al cliente"					X	
Conocimiento de los clientes sobre la oferta de servicios	X					

**Cuadro 2. (Continuación)**

<b>C. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>		
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados	X					
Evaluación de impacto de publicidad				X		
Estructura organizacional para el mercadeo de servicios				X		
<b>C. CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Capacidad de inversión en nuevos proyectos						X
Nivel de liquidez				X		
Rentabilidad operacional (margen)				X		
Rentabilidad neta final/ patrimonio				X		
Nivel de endeudamiento	X					
Capacidad de obtención de crédito	X					
Eficiencia en el uso de activos	X					
Manejo de tesorería (portafolio de inversiones)					X	
Elaboración de presupuesto				X		
Administración del presupuesto				X		
Auditoría financiera	X					
Planeación tributaria		X				
Crecimiento de activos		X				
Capacidad de análisis financiero			X			
<b>D. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Instalaciones para prestación de servicios	X					
Distribución de unidades organizacionales según disponibilidad física		X				
Desarrollo de nuevos servicios			X			
Actualización tecnológica frente al sector		X				
Flujo de operaciones en la prestación de servicios	X					
Pronósticos sistemáticos sobre demanda por servicios			X			
Distribución geográfica nacional y regional de oficinas			X			
Adaptación al cambio tecnológico		X				
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos		X				
Nivel de costos de subcontratación proveedores de la empresa	X					
Desarrollo de sistemas de información por áreas						X
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios	X					
Indicadores de productividad		X				
Sistemas de prevención de accidentes y desastres					X	

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

A partir del diagnóstico interno realizado a la empresa JM Hierros y Perfiles se pueden destacar entre otros aspectos los siguientes:

Dentro de la capacidad gerencial y organizacional, se destaca una buena relación de la gerencia con sus clientes, proveedores y empleados, aspecto vital para mantener e incrementar el nivel de ventas, dado que se establecen buenos acuerdos de negociación.

De otra parte se mantiene un excelente clima organizacional debido a que es una empresa familiar, por tal motivo, es necesario definir la imagen de autoridad por parte de la gerencia, pues ocasionalmente las actividades definidas para cada uno de los cargos no se desempeñan de forma idónea. Adicionalmente, los cargos son bien remunerados, pero no son estimulantes para el personal de ventas, ya que se les retribuye independiente de su nivel de ventas, lo que ha ocasionado falta de sentido de pertenencia por la empresa.

Respecto a la asignación de recursos con base en metas, se evidencia que ésta no es una práctica habitual para la gerencia, pues se carece de una planeación estipulada que facilite la asignación de los recursos, este hecho se encuentra relacionado con el uso del pensamiento estratégico, que es poco habitual en la organización, es decir que se requiere emplear el pensamiento estratégico para organizar los objetivos de la empresa y de acuerdo a estos asignar adecuadamente los recursos. Además, la organización no cuenta con misión, visión ni objetivos que le permitan orientar su rumbo y definir un plan de acción que le permita alinear la organización para crecer en una misma dirección, ya que la falta de estas estrategias ha afectado la comunicación y toma de decisiones entre las diferentes áreas de la organización, es por ello que es prioritario definir la misión, visión y objetivos para superar estas debilidades y direccionar el rumbo JM Hierros y Perfiles.

Así mismo, JM posee un buen portafolio de servicios y tiene la capacidad de brindar excelentes precios, gracias a sus buenas alianzas con los proveedores, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado, pero no hay un sistema de planificación, ni de captación de nuevos mercados, como tampoco un sistema de evaluación de servicio al cliente, es decir que la empresa no aprovecha totalmente su potencial.

Por otro lado, la empresa podría apalancarse financieramente, pues sus ventas anuales son representativas, lo que le proporciona alta capacidad de obtención de crédito; lamentablemente la ausencia de fijación de presupuestos y de registro de los ingresos y los gastos afectan su nivel de liquidez y a su vez, la rentabilidad de la empresa.



Entre otros aspectos, JM Hierros y Perfiles posee buenas instalaciones para la prestación de servicios, puesto que cuenta con dos locales estratégicamente ubicados que facilitan el flujo de operaciones para tal fin.

Respecto de los sistemas de prevención y desastre, la empresa presenta debilidades que debe minimizar; pues es de vital importancia que los operarios, específicamente los encargados de montar y descargar material, se encuentren protegidos frente a todo tipo de lesiones y/o enfermedades profesionales.

**6.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).** La matriz de evaluación de los factores internos permite evaluar las fortalezas y debilidades presentes en los procesos administrativos, la cultura organizacional, áreas estratégicas y la relación entre ellas, comparándolas con la importancia para lograr el éxito de la empresa en la industria y como se encuentra frente a ésta.<sup>52</sup> El desarrollo de la matriz se muestra a continuación:

**Cuadro 3. Matriz EFI para JM Hierros y Perfiles**

<b>Factores internos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. La empresa posee un buen ambiente interno, cultura organizacional.	0,03	3	0,09
2. El personal de la empresa conoce de la organización y del negocio	0,07	4	0,28
3. La empresa tiene buena participación en el mercado (productos a buen precio y calidad).	0,1	4	0,4
4. Buena estructura de la línea de servicios	0,08	4	0,32
5. La empresa hace uso eficiente de sus activos	0,02	3	0,06
6. Alto nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados por la empresa	0,07	3	0,21
7. Alta capacidad de obtención de créditos	0,03	3	0,09

---

<sup>52</sup> FRED R. Op. Cit., p. 184.

**Cuadro 3. (Continuación)**

<b>Factores internos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
8. Dotada de buenas instalaciones para la prestación de servicios.	0,05	4	0,2
9. La empresa se preocupa por la calidad de sus productos/ servicios.	0,06	3	0,18
<b>Debilidades</b>			
10. Ausencia de la misión, visión y objetivos que permitan direccionar estratégicamente la organización.	0,1	1	0,1
11. Falencias en la asignación de recursos con base en las metas definidas.	0,06	2	0,12
12. La remuneración de los cargos no estimula el crecimiento de la empresa.	0,07	1	0,07
13. Ausencia de objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos.	0,06	2	0,12
14. No se practica evaluación del servicio al cliente.	0,04	1	0,04
15. Bajo nivel de liquidez	0,05	2	0,1
16. Ausencia de un sistema de prevención y desastres.	0,02	2	0,04
17. Fallas en la administración de presupuesto	0,06	1	0,06
18. No se implementan herramientas modernas de gerencia.	0,03	2	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

De acuerdo a la matriz anterior, se puede observar que entre los factores se destaca la buena participación en el mercado, con un peso de 0,1, porque éste es de mayor influencia para el éxito en la industria, igualmente se resalta la importancia del direccionamiento estratégico de la organización porque la ausencia de éste afecta las políticas de la empresa y por ende su rumbo, se asigna un peso considerable de 0,08 a la buena estructura de la línea de servicios,

pues de ésta depende su posición en la industria; Seguido a éste se tiene el conocimiento de la organización y del negocio por parte del personal, también el nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados y la remuneración de los cargos, ya que se encarga de estimular al personal de la empresa, lo cual se verá reflejado en el crecimiento de la empresa y su éxito en la industria. Estos últimos con igual puntuación e importancia para el éxito en la industria 0,07.

A partir de la evaluación de JM Hierros y Perfiles frente a la industria, se aprecia que posee fortalezas importantes como el conocimiento de la organización y del negocio por parte del personal de la empresa, también la buena participación en el mercado, gracias a que mantiene su buena imagen, brindando productos a buen precio y de excelente calidad, logrando la fidelización de sus clientes. Esto también ha permitido que tenga un buen conocimiento del mercado gracias, a los años de experiencia del propietario, lo que a su vez le ha permitido abastecer su línea de servicios adecuadamente y dotarse de buenas instalaciones para la prestación de sus servicios.

Por otro lado, se destacan algunas debilidades como la ausencia del direccionamiento estratégico de la organización (misión. Visión y objetivos institucionales) que ha contribuido al desconocimiento por parte del personal del rumbo de la organización. De igual forma, las fallas en la administración de presupuestos es un factor que repercute en la planeación y obtención de logros de la empresa, impidiéndole proyectarse, lo que afecta el futuro de la compañía. Así mismo, la incoherencia entre el rendimiento de los cargos y la remuneración de los mismos, obstaculiza el crecimiento de la organización y posición en la industria.

En lo referente a que la empresa no realiza evaluaciones del servicio al cliente, es determinante; pues si se desconoce la satisfacción y requerimientos del cliente es muy difícil responder con productos idóneos, que permitan el logro de un crecimiento sostenible de la empresa.

Al relacionar las fortalezas y debilidades de mayor impacto se tiene que la empresa obtuvo un promedio ponderado igual a 2,54; lo que indica que aunque se está por encima del promedio, es necesario que la empresa defina e implemente el direccionamiento estratégico de la organización, también es necesario que la gerencia reevalúe las políticas para remunerar al personal del área de ventas, de igual manera es importante que la gerencia revise el manejo del presupuesto y la asignación de recurso en base a este y a las metas definidas.

## 6.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

**6.3.1 Análisis de las capacidades externas.** La auditoría externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, por ejemplo, el aumento de la competencia exterior, los cambios de la población, el envejecimiento de la sociedad, la tecnología para la información. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias<sup>53</sup>.

**Cuadro 4. Capacidades externas de JM Hierros y Perfiles**

<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO</b>						
	<b>OPORTUNIDAD</b>			<b>AMENAZA</b>		
<b>ECONOMICOS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Producto interno bruto		X				
Tasa de interés de capacitación y colocación					X	
Inflación					X	
Devaluación						X
Índice de desempleo				X		
Balanza cambiaria		X				
Ingreso percapita				X		
Impuestos		X				
Apertura económica						X
Fluctuaciones en los precios	X					
	<b>OPORTUNIDAD</b>			<b>AMENAZA</b>		
<b>SOCIALES, CULTURALES, GEOGRAFICAS Y DEMOGRAFICAS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Tasa de nacimientos		X				
Tasa de defunciones				X		
Tasa de emigración e inmigración				X		
Esperanza de vida		X				
Estilos de vida	X					
Población total	X					
Población por clases y categorías	X					
Religiones			X			

<sup>53</sup> FRED R. Op. Cit., p. 114.

**Cuadro 4. (Continuación)**

DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
<b>DE COMPETENCIA</b>						
Estrategias y orientaciones de la competencia					X	
Razón social y propiedad accionaria					X	
Disponibilidad de la fuerza laboral		X				
Estrategias de mercado frente a la competencia		X				
Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)		X				
Los proveedores del sector		X				
Los clientes del sector	X					
Los productos sustitutos del sector					X	
La posición competitiva y la intensidad de la competencia				X		

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

De acuerdo al análisis externo realizado a la empresa JM, se tiene que está siendo afectada fuertemente por factores económicos como el índice de desempleo y el ingreso per cápita, porque si el desempleo aumenta los clientes no tendrán dinero con que comprar, así mismo si el ingreso per cápita disminuye, repercutirá en el nivel de ventas de la empresa, así mismo se encuentra afectada por la tasa de colocación debido a que posee varios préstamos bancarios y debe cumplir diariamente con las cuotas respectivas. En cuanto a la fluctuación de los precios JM posee una ventaja, ya que sus buenas alianzas con los proveedores le permiten compensar la fluctuación de los precios.

Reflexionando acerca de las variables sociales, culturales, geográficas y demográficas, el crecimiento de la población se convierte en una oportunidad, pues esto conllevaría a un aumento en la construcción de viviendas; pues el gobierno actual está realizando acciones conducentes a que la población tenga una mejor calidad de vida.

En lo referente al portafolio de servicios ofrecido por JM, éste es del interés de todo tipo de público, lo que representa mayor demanda y por ende mayor rentabilidad. Por otro lado, se identifica la tasa de defunción como amenaza, pues el aumento de ésta disminuye la magnitud de la población, a este factor, se suma el aumento de la tasa de emigración e inmigración, pues actualmente la economía

en otros países ha obligado a que muchos colombianos se estén regresando, lo cual no es bueno para la economía de nuestro país.

Al analizar las variables políticas y legales, la empresa JM posee oportunidades de obtener beneficios como la reducción de impuestos y de mas, gracias a que en este tipo de industria es poco usual pagar prestación y seguridad social a los trabajadores (cargue y descargue de material), lo cual si realiza la empresa JM; además de cumplir con la normatividad y leyes que le competen para estar al día con las entidades reguladoras.

La empresa JM, ocasionalmente posee fallas en la comunicación, la cual se destaca como una amenaza dentro de los factores tecnológicos, debido a que la bodega ubicada en el sector de la Nubia, presenta dificultades con la señal de internet, lo cual interrumpe los procesos de la empresa.

Dentro de las variables de competencia, se define que la empresa JM tiene oportunidad en cuanto a los clientes del sector pues el conservar las siglas “JM” le ha permitido mantener su posición en la industria, pero la posición competitiva e intensidad por parte de otras empresas como Ferretería Jereth, NHierro y Homecenter, representan una amenaza para JM Hierros y Perfiles.

Cuando se analiza la movilidad del sector (entrada y salida de empresas), se tiene que es poca, pues las empresas que se encuentran bien posicionadas en el mercado es gracias a sus años en el sector y a la fidelización que han logrado en todo ese tiempo.

**6.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).** La matriz de evaluación de los factores internos permite evaluar las oportunidades y amenazas identificadas al evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, comparándolas con la importancia para lograr el éxito de la empresa en la industria y como se encuentra frente a ésta<sup>54</sup>. El desarrollo de la matriz se muestra a continuación:

---

<sup>54</sup> FRED R. Op. Cit., p. 145.

**Cuadro 5. Matriz EFE para JM Hierros y Perfiles**

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Aprovechar las fluctuaciones en los precios.	0,06	4	0,24
2. La tendencia a una mejor calidad de vida.	0,08	4	0,32
3. Aumento de la tasa de la población total.	0,09	3	0,27
4. Los servicios ofrecidos por la empresa están dirigidos a todas las clases sociales.	0,06	3	0,18
5. Cumplimiento con normatividad y leyes permiten obtener beneficios.	0,03	3	0,09
6. Baja movilidad del sector (entrada y salida de empresas).	0,07	3	0,21
7. Poca efectividad de las estrategias de los competidores para vender sus productos.	0,08	1	0,08
8. Posibilidad de establecer relaciones internacionales gracias a los TLC.	0,03	1	0,03
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
9. Alta tasa de colocación (crédito consumo y vivienda).	0,09	1	0,09
10. Disminución del ingreso percapita.	0,07	2	0,14
11. Aumento en tasa de emigración e inmigración.	0,06	3	0,18
12. Comunicaciones deficientes en el sector de la Nubia.	0,05	2	0,1
13. Disminución en los subsidios de vivienda	0,08	2	0,16
14. Normatividad para el transporte y movilización de carga (ubicación de carga y número de ayudantes por vehículo).	0,03	2	0,06
15. Buena posición competitiva de otras empresas.	0,05	3	0,15
16. Alta tasa de inflación, los productos se vuelven más caros y la gente deja de adquirirlos.	0,07	3	0,21
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,51</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

A partir de la matriz anterior, se define para el éxito en la industria el aumento de la tasa poblacional total, pues como consecuencia a este hecho se aumentan los proyectos de construcción de vivienda, con igual peso se tiene la alta tasa de colocación (crédito de consumo y vivienda), este factor tiene la capacidad de limitar la capacidad de liquidez de la empresa y el nivel de las ventas, adicionalmente con una puntuación de 0.08 se tiene la tendencia a una mejor calidad de vida, ya que esto ha ocasionado una cultura de construcción más confortable y segura es decir, aumenta el consumo de material y accesorios de construcción, con este mismo puntaje se tiene la efectividad de las estrategias de los competidores para vender sus productos, la importancia de este recae en la promoción y posición que ocupan las empresas en la industria mediante la publicidad, por último se identifica la importancia de los subsidios de vivienda, pues estos promueven la construcción, aumentando el nivel de ventas en la industria.

Dentro de los factores externos que representan oportunidad para JM Hierros y Perfiles se destacan en primer lugar la tendencia a tener una mejor calidad de vida, porque hoy en día las personas buscan vivir en condiciones más dignas y confortables, para ello la empresa ofrece servicio de asesoría para construcción. En segundo lugar, la fluctuación de los precios representa una oportunidad ya que la empresa tiene la capacidad de manejar un buen rango de precios, lo suficientemente competitivos para afrontar los cambios del mercado. En tercer lugar, la falta de estrategias por parte de la competencia es una gran oportunidad para que JM se posicione en el mercado pues a pesar de que la empresa actualmente no promueve sus servicios, este es una gran herramienta para captar nueva clientela, ya que en este tipo de industria es poco usual el uso de publicidad.

A futuro la empresa puede adquirir relaciones internacionales, mediante los TLC, pero hoy día la empresa no ha estudiado esa posibilidad, pues la ausencia del direccionamiento estratégico afecta la proyección de la empresa y obtención de este proyecto.

Respecto de las amenazas se tiene que la alta tasa de colocación, representa un aumento en el pago de intereses de los créditos de vivienda, afectando directamente el sector de la construcción y a su vez a quienes les proveen. Esto se evidencia en la disminución del capital de financiación para vivienda, pues “entre abril de 2012 a marzo de 2013, las entidades que financias vivienda entregaron \$5.751.636 millones a precios constantes de IV trimestre de 2005, para la compra de vivienda. Esto corresponde a una disminución de 7,2% con respecto al mismo periodo del año anterior, para vivienda usada se desembolsaron



\$2.961.307 millones, lo que representó una disminución de 8,2% y para vivienda nueva se entregaron \$2.790.329 millones lo que significó disminución de 6,2%.”<sup>55</sup>

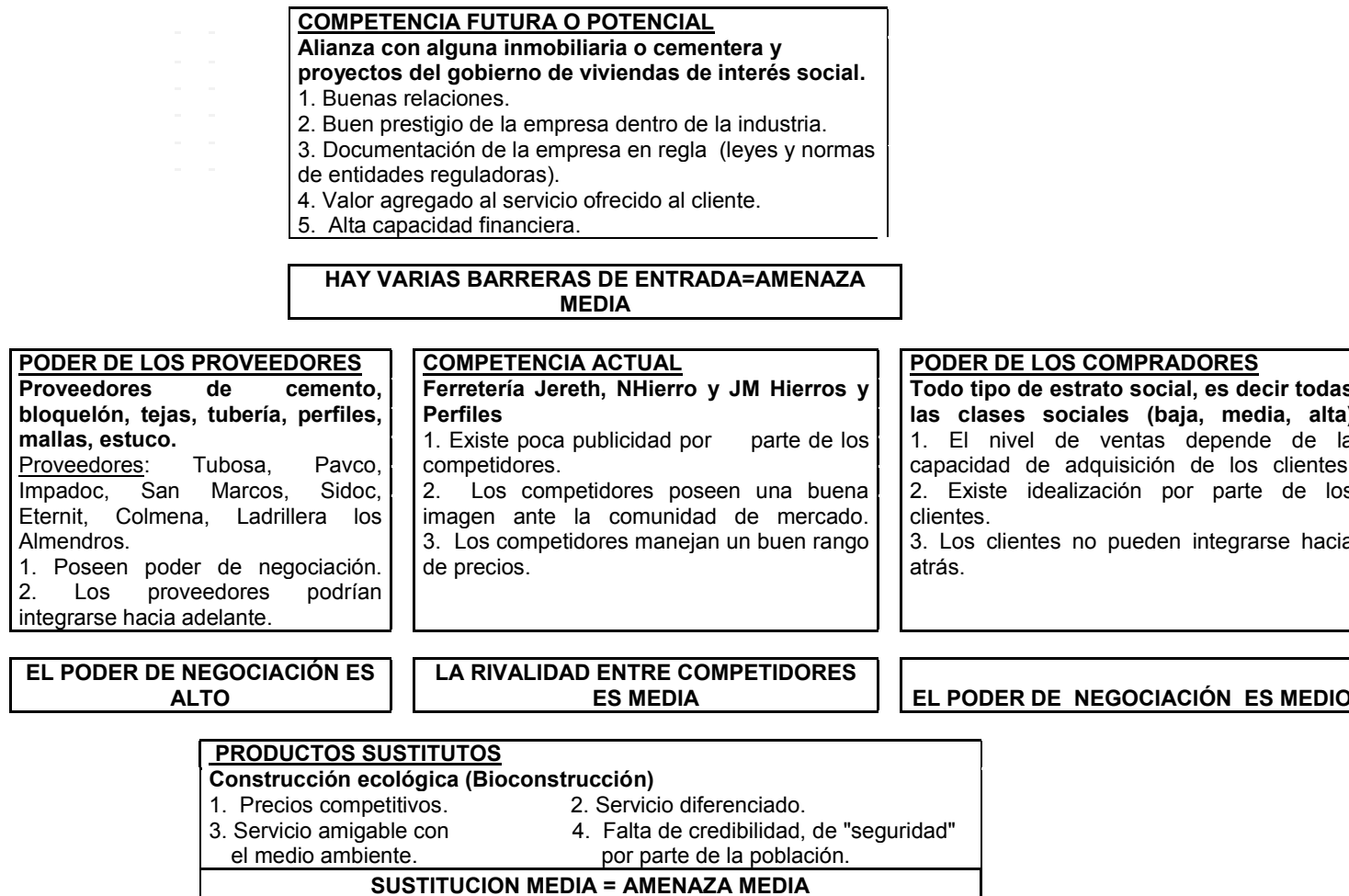
Finalmente, de la evaluación de las oportunidades y amenazas de mayor importancia JM Hierros y Perfiles obtiene un promedio ponderado de 2,51; lo que significa se encuentra prácticamente entre el promedio, por ende es necesario que la empresa aproveche la oportunidad de promover sus servicios mediante publicidad, ya que la efectividad de las estrategias de los competidores es baja, así mismo incrementar servicios que le permitan aprovechar la tendencia a una mejor calidad de vida, también es oportuno explotar la fluctuación de los precios ya que su rango de flexibilidad en precios se lo permite; toda esta serie de oportunidades le facultaran a JM Hierros y Perfiles contrarrestar amenazas como la alta tasa de colocación y la disminución en los subsidios de vivienda.

**8.1.1 Análisis de la industria de PORTER.** El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite comprender la dinámica del entorno específico como se muestra a continuación

---

<sup>55</sup> DANE. Financiación de Vivienda I trimestre de 2013. En: comunicado de prensa DANE. [En línea]Bogotá.2013. Disponible en <[http://www.dane.gov.co/#twoj\\_fragment1-4](http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4)>

**Figura 1. Matriz de las 5 fuerzas de Porter, JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca con base en información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

**8.1.2 Índices de concentración para el sector.** El sector del mercado en el que se encuentra ubicada la empresa JM Hierros y Perfiles es “materiales de construcción”, cuyos índices de concentración se presentan a continuación.

**8.1.2.1 Coeficiente de concentración de cuatro empresas (ICC).** Es el porcentaje del valor de las ventas de una industria que corresponde a las cuatro empresas más grandes de ese ramo. El rango del coeficiente de concentración va de casi cero para la competencia perfecta hasta el 100 por ciento para el monopolio. Este coeficiente es una de las medidas más utilizadas para evaluar la estructura de un mercado.<sup>56</sup>

**Cuadro 6. Cálculo del ICC. Sector del mercado: materiales de construcción**

<b>Materiales de construcción Ranking por ingresos</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Ventas (\$ millones)</b>
SODIMAC COLOMBIA	\$ 2.295.372
COLCERAMICA	\$ 878.154
CENTELSA	\$ 631.773
CRISTALERIA PELDAR	\$ 628.101
<b>Las cuatro empresas más grandes</b>	<b>\$ 4.433.400</b>
GYL FERRETERIAS	\$ 513.630
ALFAGRES	\$ 400.440
SUMINISTROS DE COLOMBIA	\$ 232.698
ALMACENES CORONA	\$ 206.807
<b>Otras 4 empresas</b>	<b>\$ 1.353.575</b>
<b>Total Industria</b>	<b>\$ 5.786.975</b>
<b>ICC (Las cuatro empresas más grandes/Total de la industria)</b>	<b>76,61%</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca Vidarte. Basado en la Revista Gerente. 500 las empresas más grandes y exitosas. No. 181. Mayo de 2013. p. 108.

En el cuadro 6, se puede observar que el coeficiente de concentración de las cuatro empresas del sector de materiales de construcción es de 76,61% (ICC>60%), es decir que este es un mercado altamente concentrado y dominado

<sup>56</sup> ESQUIVEL, Gerardo y PARKIN, Michael. Microeconomía: versión para Latinoamérica. 7ed. México: Pearson Educación. 2006. P. 214. [En línea].

por pocas empresas (oligopolio); por tanto este sector representa grandes barrera de entrada para las empresas que quieran ingresar a competir, ya que las existentes se encuentran bien posicionadas en el mercado.

**8.1.2.2 Índice HERFINDAHL- HIRSCHMAN (IHH).** El Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) se utiliza para medir la concentración del mercado. Este indicador es propuesto como una medida de estructura de mercado, ya que toma en cuenta tanto el número de competidores de la plaza como su participación relativa en la misma<sup>57</sup>

**Cuadro 7. Cálculo del IHH. Sector del mercado: Materiales de construcción**

<b>Materiales de Construcción Ranking por ingresos</b>			
<b>Empresas</b>	<b>Ventas (\$ millones)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje al cuadrado</b>
SODIMAC COLOMBIA	\$ 2.295.372	39,66	1573,27
COLCERAMICA	\$ 878.154	15,17	230,27
CENTELSA	\$ 631.773	10,92	119,18
CRISTALERIA PELDAR	\$ 628.101	10,85	117,80
GYL FERRETERIAS	\$ 513.630	8,88	78,78
ALFAGRES	\$ 400.440	6,92	47,88
SUMINISTROS DE COLOMBIA	\$ 232.698	4,02	16,17
ALMACENES CORONA	\$ 206.807	3,57	12,77
<b>Suma Total</b>	<b>\$ 5.786.975</b>	<b>100,00</b>	<b>2196,13</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca Vidarte. Basado en la Revista Gerente. 500 las Empresas más Grandes y Exitosas. pag108. 2013

En el cuadro 7, se tiene el índice de Herfindahl y Hirschman como resultado de la sumatoria del porcentaje al cuadrado de las ocho empresas, en el caso de la empresa Sodimac, dicho porcentaje se obtuvo dividiendo la venta en millones (2.295.372) entre la suma total de las ventas (5.786.975) y multiplicado por 100, de esta manera se observa que el índice de Herfindahl y Hirschman para las empresas del sector de materiales de construcción es de 2196,13 (IHH>1800), lo

<sup>57</sup> Paper de la OECD. Mergers in Financial Services. Septiembre, 2000. [En línea]Chile.2000. Disponible en <[http://www.abif.cl/admin/uploads/file\\_47336cdb0aa1e.pdf](http://www.abif.cl/admin/uploads/file_47336cdb0aa1e.pdf)>

que indica que es un mercado muy concentrado en pocas empresas, por ende se considera no competitivo.

En este sentido, el cálculo de ambos índices arrojó como resultado que el sector en el que se encuentra la empresa JM Hierros y Perfiles es un mercado no competitivo, conformado por pocas empresas, las cuales dominan el sector, representando una barrera fuerte que implica que para otras compañías no sea atractivo ingresar a dicho mercado.

## **8.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.**

### **8.2.1 Misión**

#### **8.2.1.1 Elementos**

- **Identidad:** JM Hierros y Perfiles.
- **Actividad:** comercialización de productos para construcción.
- **Finalidad u objetivos:** prestar un excelente servicio al cliente, brindándole atención y calidad de manera oportuna.
- **Valores:** actitud de servicio, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad.
- **Resultados de valor:** ofrecer productos de excelente calidad y asegurar el permanente progreso de nuestra empresa.

**8.2.1.2 Definición de la misión.** En JM Hierros y Perfiles nos dedicamos a la comercialización de productos para construcción con la finalidad de prestar un excelente servicio al cliente, brindándole atención y calidad de manera oportuna, apoyados en nuestra actitud de servicio, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad, para ofrecer productos de excelente calidad y asegurar el permanente progreso de nuestra empresa.

## 8.2.2 Visión

### 8.2.2.1 Elementos

- **Rumbo:** en el año 2017 seremos una empresa pionera en comercialización de productos para construcción, satisfaciendo las necesidades de los clientes a nivel regional.
- **Apoyados en:** el trabajo en equipo, honestidad, servicio, cumplimiento y calidad.
- **Ideales:** ser reconocidos a nivel nacional.

**8.2.2.2 Definición de la visión.** Seremos en el año 2017 una empresa pionera en comercialización de productos para construcción, satisfaciendo las necesidades de los clientes a nivel regional, apoyados en el trabajo en equipo, la honestidad, el servicio, el cumplimiento y la calidad de nuestros productos; logrando de esta manera el reconocimiento a nivel nacional.

### 8.2.3 Valores corporativos

**8.2.3.1 Servicio:** tener actitud de servicio hacia los clientes y entre los trabajadores es una responsabilidad que tienen todos los miembros de la empresa ya que con esto se contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

**8.2.3.2 Honestidad:** es uno de los pilares de la confianza. Trabajando honestamente es más fácil cumplir con los objetivos de la empresa y tener buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la misma y con los proveedores.

**8.2.3.3 Responsabilidad:** siempre se debe tener en cuenta el alcance del trabajo de la compañía y el impacto que puede tener para los clientes, con ello se busca realizar correctamente la labor de la empresa.

**8.2.3.4 Compromiso:** el compromiso de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y la comunidad en general es un valor central en la actividad de la empresa.

**8.2.3.5 Calidad:** deber ser un compromiso de los que conforman la empresa para garantizar la calidad en los procesos, productos y las relaciones humanas. De igual manera esto garantiza la satisfacción del cliente y la comunidad en general.

## **9. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES**

### **9.1 MATRIZ DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta de ajuste que permite generar 4 tipos de estrategias: Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DA), Fortalezas y Amenazas (FA) y Debilidades y Amenazas (DA) para); este análisis permitirá identificar las acciones más viables y prioritarias para la empresa<sup>58</sup>.

En el siguiente cuadro se desarrolla la matriz DOFA para la empresa JM Hierros y Perfiles.

---

<sup>58</sup> FRED R. Op. Cit., p. 199.

**Cuadro 8. Matriz DOFA para la empresa JM Hierros y Perfiles**

<div> <div>Visión endógena</div> <div>Factores internos</div> </div> <div> <div>Visión exógena</div> <div>Factores externos</div> </div>	<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa posee un buen clima organizacional.</li> <li>2. El personal de la empresa conoce la organización y el negocio.</li> <li>3. La empresa tiene una participación en el mercado importante (productos a buen precio y calidad).</li> <li>4. El portafolio de servicios es variado.</li> <li>5. La empresa hace uso eficiente de sus activos.</li> <li>6. Alto nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados por la empresa.</li> <li>7. Alta capacidad de obtención de créditos.</li> <li>8. La empresa se preocupa por la calidad de sus productos/servicios.</li> </ol>	<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Ausencia de la misión, visión y objetivos que permitan direccionar estratégicamente la organización.</li> <li>10. La remuneración no promueve un mejor desempeño.</li> <li>11. Ausencia de un programa publicitario concreto.</li> <li>12. No se realiza la evaluación del servicio al cliente.</li> <li>13. Bajo nivel de liquidez.</li> <li>14. La administración del presupuesto no es efectiva.</li> <li>15. No se implementan herramientas modernas de gerencia.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores fuertes.</li> <li>b. La tendencia a mejorar la calidad de vida en lo relacionado con adquirir vivienda digna.</li> <li>c. Aumento de la tasa de la población total.</li> <li>d. Demanda creciente por parte de la mayoría de los estratos sociales.</li> <li>e. Leyes que otorgan beneficios a empresas del sector de la construcción.</li> <li>f. Poca efectividad de las estrategias de los competidores para vender sus productos.</li> <li>g. Posibilidad de establecer relaciones comerciales gracias a la inversión extranjera.</li> </ol>	<b>Estrategias FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-2-f: Aprovechar su buen clima organizacional y los conocimientos de sus empleados, para hacer una lluvia de ideas de estrategias publicitarias que permitan aumentar su participación en el mercado.</li> <li>4-d: Evaluar la viabilidad de ampliar el portafolio de servicios, lo que le facilitara captar todo tipo de clientela, ya que están dirigidos a todas las clases sociales.</li> <li>3-7-e-g: Aprovechar el reconocimiento que se tiene en el mercado, el cumplimiento con las entidades reguladoras y la capacidad de obtención de créditos para aumentar la capacidad productiva y así mismo la cobertura a clientes.</li> <li>6-8-b: Promocionar la calidad de los productos para atraer las empresas constructoras de mayor envergadura.</li> <li>3-a: Crear estrategias de promoción y brindar precios competitivos que permitan aumentar la participación en el mercado.</li> <li>1-c: Motivar al personal a través de incentivos con miras a atraer mayor número de clientes.</li> <li>5-a: Optimizar los beneficios obtenidos para generar economías de escala a través de la realización de alianzas con proveedores clave.</li> </ol>	<b>Estrategias DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>12-b: La empresa puede implementar un programa de "servicio al cliente" para promocionar los productos y mostrar los beneficios de tener vivienda propia.</li> <li>10-f: La gerencia debe modificar el sistema de remuneración del personal de ventas de mostrador, de manera que se estimule la búsqueda de más clientes.</li> <li>13-g: Realizar proyectos que permitan atraer nuevos clientes (nacionales e internacionales) y así aumentar su nivel de liquidez.</li> <li>14-e: Capacitar al personal administrativo en la gestión eficiente de los recursos para aprovechar los beneficios a empresas del sector de la construcción.</li> <li>11-a-d: Diseñar un plan publicitario con la finalidad de captar la atención de los clientes objetivo.</li> <li>9-f: Plantear el direccionamiento estratégico de la empresa con miras a buscar un crecimiento sostenido y contrarrestar la fuerza de los competidores.</li> <li>15-d: Implementar un modelo de gestión que permita generar estrategias para aprovechar la demanda creciente.</li> <li>9-a-g: Contar con un direccionamiento claro permitirá establecer relaciones comerciales estratégicas para aumentar la cobertura.</li> </ol>
<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>h. Alta tasa de colocación (crédito consumo y vivienda).</li> <li>i. Disminución del ingreso per cápita.</li> <li>j. Comunicaciones deficientes en el sector de la Nubia.</li> <li>k. Disminución en los subsidios de vivienda.</li> <li>l. Normatividad para el transporte y movilización de carga (ubicación de carga y número de ayudantes por vehículo).</li> <li>m. Alta tasa de inflación.</li> </ol>	<b>Estrategias FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3-i-h-j: Diseñar sistemas de crédito para permitir a los clientes realizar sus compras y ajustar los gastos a sus necesidades.</li> <li>8-j: Estudiar alternativas respecto de empresas proveedoras del servicio de Internet para garantizar mayor cobertura y mejor servicio al cliente.</li> <li>3-m: Realizar promociones donde se aproveche la flexibilidad en precios que tiene JM para mantener y aumentar el nivel de ventas.</li> <li>1-i: Aprovechar el compromiso del personal para que en su labor sean más eficientes.</li> <li>2-i-k: Utilizar el conocimiento del personal para informar a los clientes potenciales de las bondades de los productos.</li> <li>7-i: Establecer modalidades de pago para atraer mayor número de clientes y fidelizar los actuales.</li> </ol>	<b>Estrategias DA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>9-15-k-m: Aplicar el direccionamiento estratégico para administrar adecuadamente el presupuesto y así realizar promociones a los clientes.</li> <li>15-i: Evaluar las herramientas de la gerencia para la toma de decisiones y evitar problemas con los organismos de control de carretera.</li> <li>12-h-i-m: Implementar un sistema de evaluación de servicio al cliente para atención de quejas y reclamos y así aumentar su satisfacción.</li> <li>10-j-i: Establecer incentivos para recompensar las mejores ideas de los colaboradores, que permitan mejorar el desempeño organizacional.</li> <li>11-h-i: Diseñar un plan publicitario que muestre los beneficios de los productos en cuanto a calidad y precio.</li> <li>14-j-m: Elaborar un presupuesto que permita desarrollar proyectos claves para la empresa como el publicitario y el de comunicaciones.</li> </ol>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca con base en información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.



De las estrategias planteadas en el cuadro 8, es necesario implementar prioritariamente, dependiendo de su viabilidad, las siguientes:

- Crear un programa publicitario que posibilite dar a conocer el portafolio de productos con el fin de aumentar la participación en el mercado, aprovechando el buen clima organizacional y el conocimiento del negocio que tienen los empleados de JM Hierros y Perfiles.
- Promocionar la calidad de los productos, con el fin de generar valor agregado a la marca JM, asegurando a sus clientes una construcción confortable y segura.
- Realizar estrategias de promoción con miras a dar a conocer la flexibilidad en precios que ofrece JM Hierros y Perfiles para mantener y aumentar el nivel de ventas.
- La gerencia debe modificar el sistema de remuneración del personal de ventas de mostrador, de manera que se estimule la búsqueda de clientes, y por ende el incremento de la participación en el mercado.
- En vista de que la empresa carece de organización, debido a la ausencia de políticas institucionales, es necesario que JM Hierros y Perfiles defina su direccionamiento estratégico con el fin de generar estrategias acordes a las exigencias del mercado para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

## **9.2 MATRIZ MPC**

La matriz de perfil competitivo MPC identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales, en relación con la posición estratégica de la empresa que se toma como muestra<sup>59</sup>. A continuación, se desarrolla esta matriz para la empresa JM Hierros y Perfiles.

---

<sup>59</sup> FRED R. Op. Cit., p. 145.

**Cuadro 9. Matriz de perfil competitivo (MPC) para la empresa JM Hierros y Perfiles**

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	NH Hierros		Ferretería Jereth		La Miscelánea		JM Hierros y Perfiles	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Liderazgo en precios	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Definición del rumbo estratégico del negocio.	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11
Nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados por la empresa	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Buena estructura de la línea de servicios	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	3	0,33
La remuneración de los cargos acorde con el mercado	0,09	1	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09
Calidad de los productos	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Excelente infraestructura	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Efectiva administración del presupuesto	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Antigüedad de la empresa	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Capacidad financiera	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Puesta en marcha de estrategias publicitarias	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,45</b>		<b>2,89</b>		<b>2,36</b>		<b>2,52</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

De acuerdo a lo observado en el cuadro 9, para el sector de comercialización de materiales de construcción los factores más importantes son los precios competitivos, la calidad de los productos, la definición del rumbo estratégico del negocio y la buena estructura de la línea de servicios, Por otra parte, los factores menos influyentes son la excelente infraestructura y la antigüedad de la empresa.

Al diagnosticar la empresa NH Hierros se identifica que solo posee una fortaleza principal, que es la excelente infraestructura. Uno de los factores causantes de ello es el poco tiempo que lleva esta empresa en el mercado. Además, la metodología de trabajo del personal de ventas refleja que la remuneración de los cargos no es lo suficientemente buena como para motivarlos a buscar la clientela, lo que afecta el crecimiento de la empresa y se establece como una debilidad bastante significativa. Adicionalmente, se debe destacar que en el tiempo que lleva la empresa en el mercado se han realizado pocas estrategias publicitarias, las cuales han sido efectivas. Esta empresa obtuvo una puntuación de 2,45.

En el caso de la Ferretería Jereth su mayor fortaleza es que se distingue por tener mucho tiempo en el mercado y por ende ha logrado gran fidelización de los clientes, obteniendo de esta forma un alto nivel de satisfacción de los clientes respecto de los servicios prestados por la empresa; igualmente se destaca por poseer un personal muy activo y dinámico que se interesa por buscar la clientela, lo cual refleja que la remuneración de los cargos estimula el crecimiento de la empresa. A pesar de esto, la ferretería Jereth no aprovecha eficientemente el potencial de su personal, porque no coloca en marcha estrategias publicitarias, siendo ésta su mayor debilidad. El puntaje final obtenido por la Ferretería Jereth es de 2,89; siendo este el más alto, ubicándola como líder del sector.

La empresa la miscelánea Obtuvo un puntaje 2.32, siendo este el más bajo debido a que ésta empresa no posee un rumbo estratégico definido, tampoco aplica estrategias publicitarias, adicionalmente le hace falta fortalecer su estructura de línea de servicio y capacidad financiera, es posible afirmar que el poco tiempo de la empresa en el mercado también le ha afectado, salvo esto la empresa presenta buen liderazgo en precios, buen nivel de satisfacción de los clientes debido a que proporciona productos de calidad.

Por su parte, la empresa objeto de este trabajo, JM Hierros y Perfiles posee precios competitivos y la mayoría de sus proveedores son garantizados (certificados en calidad), esto sumado a los años que lleva en el mercado y a la excelente infraestructura le proporcionan una gran ventaja competitiva. Entre sus debilidades se encuentran el no estimular el interés de sus vendedores para incrementar el nivel de ventas, no aplicar estrategias publicitarias y la falta de un

rumbo estratégico del negocio hace que no impacte el mercado como se esperaría, afectando considerablemente el nivel de ventas mes a mes. Esta empresa se situó en el segundo lugar, obteniendo una puntuación de 2,52.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia la necesidad de que la empresa JM Hierros y Perfiles defina un rumbo estratégico que le permitan implementar estrategias claras y acordes al mercado en el cual compite. También es necesario que la empresa evalúe el sistema de pago del personal de ventas con el fin de motivarlos para que esto se traduzca en un mayor nivel de ventas; y finalmente se deben realizar estrategias publicitarias con miras a aumentar la participación en el mercado.

El análisis global de la matriz MPC refleja que las tres empresas (JM Hierros y Perfiles, Ferretería Jereth y NH Hierros) presentan la debilidad de no contar con un rumbo estratégico definido, pues en este tipo de industria es poco usual hacerlo, ya que la mayoría de los propietarios son personas que se han formado de manera empírica, teniendo la creencia de que la experiencia en el mercado es suficiente para lograr un crecimiento sostenible y generador de bienestar.

### **9.3 MATRIZ BCG**

La matriz BCG de crecimiento participación dimensiona la línea de productos de una compañía como un portafolio de inversiones; clasificando a éstos como productos estrella, vaca lechera, interrogante y perro o hueso dependiendo de su comportamiento en el mercado y de la dinámica del mismo<sup>60</sup>. A continuación se desarrolla dicha matriz para la empresa JM Hierros y Perfiles.

Para la realización de esta matriz se toma como empresa líder a la Ferretería Jereth, ya que es la principal competidora de la empresa JM.

---

<sup>60</sup> FRED R. Op. Cit., p. 206-209.

**Cuadro 10. Matriz BCG para la empresa JM Hierros y perfiles**

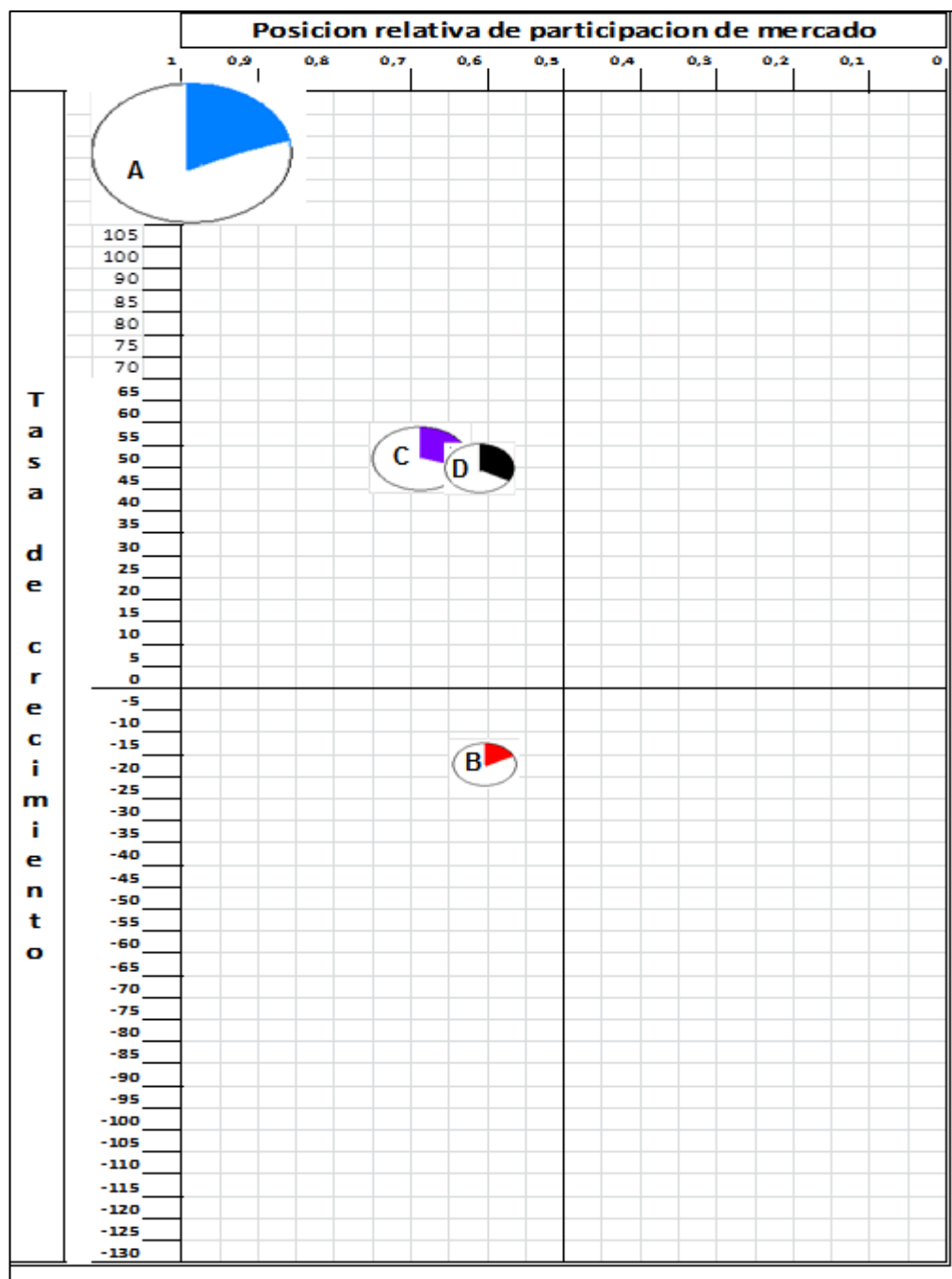
<b>MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).</b>									
<b>Productos</b>		<b>Ventas 2012 millones de (\$)</b>	<b>Ventas 2011 millones de (\$)</b>	<b>Utilidades 2012 millones de (\$)</b>	<b>Ventas del líder 2012</b>	<b>Tasa de crecimiento %</b>	<b>PRPM</b>	<b>Utilidades %</b>	<b>Participación %</b>
A	CEMENTO GRIS x 50 KG	3.612.277.298	1.595.474.262	51.647.485	3.612.277.298	126,41	1,00	23,61	66,82%
B	VARILLA CORRUG 1/2" X 6 M	392.029.298	466.660.470	34.917.495	651.583.130	-15,99	0,60	15,96	7,25%
C	PERFIL GALVANIZADO X MTS	550.377.542	356.939.056	65.583.250	798.562.984	54,19	0,69	29,98	10,18%
D	BLOQUELON 23 X 80 X 8	851.412.326	565.688.238	66.597.480	1.378.674.523	50,51	0,62	30,45	15,75%
	<b>TOTAL</b>	5.406.096.464	2.984.762.026	218.745.710	6.441.097.935			100,00	100,00%

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

El presente cuadro representa los productos de mayor demanda del mercado, las ventas de JM hierros y perfiles y el líder en ventas de cada uno de los productos, de acuerdo a esto se puede observar que JM hierros y perfiles es líder en la comercialización de cemento, siendo este el de mayor participación en el mercado.

Así mismo, se observa que el bloquelón y el perfil galvanizado son los productos que mayor utilidades generan a la empresa a pesar de tener baja participación respecto a los demás productos, por tanto es recomendable aumentar su participación en el mercado.

**Figura 2. Matriz BCG para la empresa JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

En la figura 2, se ilustran las cuatro divisiones de la empresa, representadas por círculos, donde su tamaño es coherente con el nivel de ventas y la parte sombreada representa el porcentaje de utilidades que genera cada producto.

A partir de esto, se identifica en el segundo cuadrante, correspondiente a las divisiones “estrellas”, en el que están ubicados, el cemento gris, el perfil galvanizado y el bloquelón, los cuales deben recibir una inversión sustancial para mantener su posición dominante, poseen una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria; estos productos representan buenas oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad para JM Hierros y Perfiles; por ello se recomienda la integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y de productos.

En seguida, se tiene la varilla corrugada, ubicada en el tercer cuadrante que corresponde a los productos “vacas lecheras”. Este producto compite en una industria de bajo crecimiento, salvo esto, presenta una alta posición relativa de participación en el mercado, que se debe administrar de manera que se logre mantener dicha posición, es por eso que estratégicamente se recomienda desarrollar este producto (diversificación concéntrica) o si en el mediano plazo no se incrementa su demanda; la opción sería retirarlo del mercado.

#### **9.4 Matriz SPACE**

La matriz SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) es una herramienta de gestión usada para determinar qué objetivos estratégicos debe emprender una compañía. Es una herramienta de gestión estratégica que se enfoca en la formulación de estrategias, especialmente las relativas a la posición competitiva de la organización<sup>61</sup>.

A continuación se presenta la matriz SPACE para la empresa JM Hierros y Perfiles.

---

<sup>61</sup> GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración estratégica. México, D. F.: Alfaomega Grupo Editor, 2012. p. 176.

**Cuadro 11. Matriz SPACE para la empresa JM Hierros y Perfiles**

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTARTEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	PUNTUACIÓN	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	PUNTUACIÓN
El rendimiento sobre la inversión.	3	El aumento de la tasa de colocación (crédito consumo y vivienda)	-5
Ingresos netos.	4	Barreras de entrada en el mercado	-2
Capacidad de obtención de créditos.	5	Gama de precios de la competencia	-3
El nivel de endeudamiento.	2	presión de la competencia (publicidad)	-4
Elaboración de presupuesto.	2	Riesgo que implica el negocio	-4
TOTAL	16	TOTAL	-18
<b>Ponderación</b>	<b>3,20</b>	<b>Ponderación</b>	<b>-3,6</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	PUNTUACIÓN	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	PUNTUACIÓN
Flexibilidad en precios que se traduce en precios competitivos.	-2	Poca movilidad de empresas en el sector	4
Participación en el mercado.	-3	Tendencia a una mejor calidad de vida.	5
Lealtad de los consumidores.	-2	El sector abarca toda clase de clientes.	5
Calidad del producto.	-3	Potencial de crecimiento.	4
Los servicios ofrecidos por la empresa están dirigidos a todas las clases sociales.	5	Estrategias de mercado frente a la competencia	3
TOTAL	-5	TOTAL	21,0
<b>Ponderación</b>	<b>-1,00</b>	<b>Ponderación</b>	<b>4,20</b>
<b>eje x (VC+FI)</b>	<b>3,20</b>		
<b>eje y (FF+EA)</b>	<b>-0,40</b>		

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

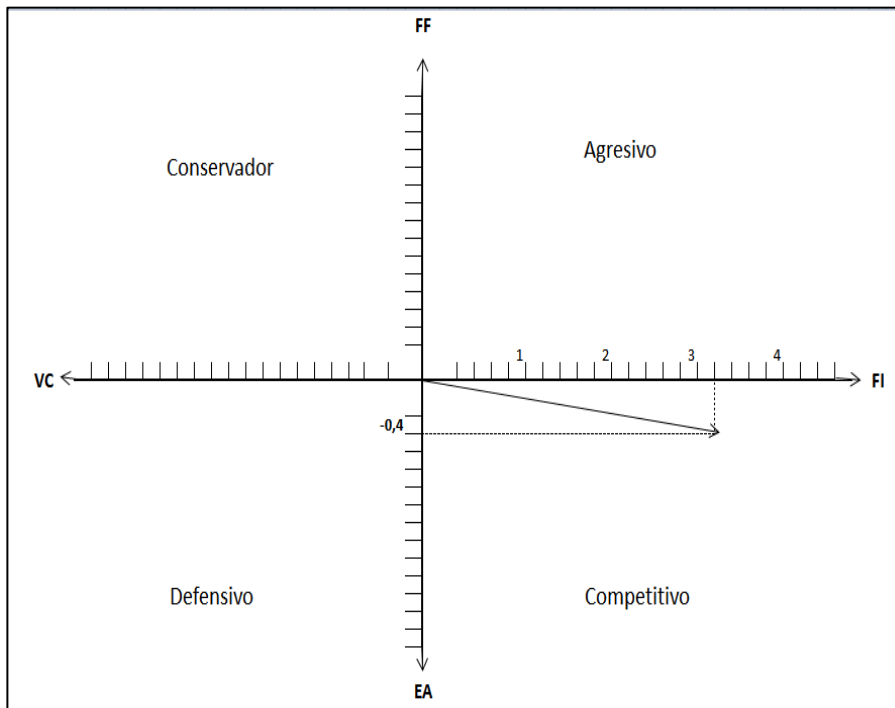
El cuadro 11, se compone de dos posiciones estratégicas, interna y externa, las cuales se conforman de dos dimensiones cada una; en el caso de la dimensión fortaleza financiera se obtiene su ponderación dividiendo el total de las puntuaciones, entre la cantidad de variables, es decir 16/5, lo que da una ponderación de 3,20.

También, se observa que en la dimensión estratégica interna se destaca la capacidad de obtención de créditos, los buenos ingresos netos, la flexibilidad en precios y la lealtad de los proveedores. Por otro lado, dicha dimensión se encuentra afectada por la ausencia de presupuestos y el nivel de endeudamiento de la empresa, que en realidad es considerable para JM Hierros y Perfiles.



En cuanto a la dimensión estratégica externa, se destacan las barreras de entrada en el mercado, la tendencia a una mejor calidad de vida, el cubrimiento del sector a la totalidad de clientes, la poca movilidad de empresas del sector y el potencial de crecimiento de la industria; sin embargo, la empresa se ve afectada por el aumento de la tasa de colocación, la presión publicitaria de la competencia y el riesgo que implica el negocio.

**Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE para la empresa JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

Según lo observado en la figura 3, el vector direccional está situado en el cuadrante denominado competitivo, que significa que la empresa compite en una industria fuerte y en un ambiente relativamente estable.

Por tal razón, las estrategias que puede aplicar la empresa JM para mejorar su posición en el sector de materiales para construcción serían la integración, la penetración, el desarrollo de mercado y las alianzas estratégicas.

## **10.IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN PRIORITARIOS**

### **10.1 BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión para la implementación de la estrategia de la organización. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y estrategias abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un Balanced Scorecard bien formulado es la presentación de la estrategia de la organización. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general, que es la característica exclusiva del modelo y del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo organizacional<sup>62</sup>.

A continuación se presenta el Balanced Scorecard propuesto para la empresa JM Hierros y Perfiles.

---

<sup>62</sup> GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Op. Cit., p. 264.

**Cuadro 12. Balanced Scorecard propuesto para la empresa JM Hierros y Perfiles**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
FINANCIERA	Asignar los recursos de manera eficiente de acuerdo a las actividades prioritarias de la empresa.	Porcentaje de eficiencia de recursos asignados.	(Recursos utilizados/recursos presupuestados)*100.	Lograr un porcentaje de eficiencia del 80%.	1. Definir actividades prioritarias. 2. Elaborar el presupuesto. 3. Ejecutar el presupuesto.	Gerente general.  Gerente general y contador. Contador.	Semestral.
	Aumentar el rendimiento sobre la inversión.	porcentaje del rendimiento sobre la inversión (ROI)	(Utilidad/activos)*100	Aumentar el rendimiento sobre la inversión en un 2%	1. Reunión con el contador. 2. Evaluar la inversión en los activos. 3. Reunión con gerencia para definir propuestas de cambios financieros, ya sea disminuir la disponibilidad de activos y/o aumentar las utilidades.	Contador. Contador  Gerente general y contador.	Semestral.
CLIENTES	Aumentar la participación en el mercado.	Porcentaje de clientes nuevos	(N° de clientes nuevos/ clientes totales)*100.	Aumentar clientela en un 2%.	1. Reunión con equipo de ventas. 2. Evaluar ideas posibles de ejecutar. 3. Reunión con gerencia para definir implementación.	Equipo de ventas. Gerente general.	Trimestral.

**Cuadro 12. (Continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
<b>CLIENTES</b>	Implementar programa de servicio al cliente.	Nivel de satisfacción del cliente.	(No. de clientes satisfechos/ No. de clientes totales)*100.	Lograr un nivel de satisfacción de mínimo el 80%.	1. Contactar personas expertas en servicio al cliente. 2. Realizar reunión para identificar necesidades. 3. Contratar la persona idónea para colocar en marcha el programa. 4. Ejecutar el programa.	Gerente general	Mensual
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico definido.	Plan estratégico ejecutado / plan estratégico definido.	Cumplimiento parcial del 20% del plan estratégico definido.	1. Realizar análisis interno y externo de la empresa. 2. Reunión con la gerencia. 3. Definir plan estratégico. 4. Reunión con la gerencia para ejecutar planes prioritarios.	Gerente general	Semestral.
	Mejorar la claridad y orden de los procesos administrativo y financieros.	Porcentaje de movimientos administrativos indocumentados y financieros.	Movimientos administrativos Y financieros indocumentados/ total de movimientos.	Disminuir la indocumentación de los movimientos en un 30%.	1. Revisar archivos y demás documentación. 2. Reunión con la gerencia. 3. Establecer cambios en pro a esclarecer los movimientos y documentar adecuadamente los futuros.	Contador. Gerente general. Gerente general y contador.	Trimestral.

**Cuadro 12. (Continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
<b>FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Incrementar los incentivos a los colaboradores con base en su desempeño.	Nivel de desempeño con base en las ventas generadas.	(Ventas realizadas/ ventas presupuestadas) Por vendedor.	Aumentar nivel de desempeño en un 30%.	1. Elaborar pronóstico de las ventas. 2. Reunión con la gerencia para definir políticas de incentivo. 3. Reunión con el equipo de ventas para comunicar los cambios.	Gerente general de Equipo de Ventas.	Mensual.
	Capacitar la gerencia para implementar herramientas gerenciales modernas.	Índice de normas acatadas	Normas acatadas/ normas establecidas.	Aumentar el nivel de cumplimiento de las normas en un 20%	1. Buscar asesoría en habilidades en gerenciales. 2. Evaluar el rol del gerente. 3. Definir cambios gerenciales.	Profesional de habilidades gerenciales.	Trimestral.

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

El Balanced Scorecard propuesto se realizó para cada una de las perspectivas que son: clientes, procesos internos, formación, aprendizaje y crecimiento, para cada una de éstas se definen los objetivos con su respectivo indicador de medición, meta e iniciativa de acción para el cumplimiento del mismo, también se define el responsable para el cumplimiento de cada objetivo y la frecuencia y forma de medición, con la finalidad de que la gerencia ejecute los planes de acción prioritarios y viables.

## 10.2 MATRIZ ESTRUCTURAL

La técnica del análisis estructural, como su nombre lo indica, es una técnica nacida del estructural funcionalismo. Por ello, analiza las variables del objeto de estudio como un sistema donde cada elemento guarda una relación de interdependencia. Esta técnica, dado su desarrollo procedimental, puede considerarse una técnica cuantitativa, ya que hace uso de índices estadísticos o de la elevación en potencial de matrices para poder obtener el valor de motricidad o de dependencia de las variables. Es por ello que resulta una técnica de gran utilidad para poder establecer cuáles son aquellas variables que por su influencia afectan todo nuestro sistema y poder emprender, a partir de los resultados obtenidos, alguna estrategia para su modificación, pues cualquier acción sobre ellas modificará a las demás.<sup>63</sup>

Para el desarrollo de esta matriz se seleccionaron los seis planes más importantes de los expuestos en el Balance Scorecard.

---

<sup>63</sup> COPANTITLA RODRÍGUEZ, Laura. Estudios Prospectivos. Técnica de análisis estructural. [en línea]. [México]: Nodo futuro México . Disponible en internet<  
[http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/r\\_estudiosfuturo1/revista/numero%205/estpro/paracom/laura.htm](http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/r_estudiosfuturo1/revista/numero%205/estpro/paracom/laura.htm)>

**Cuadro 13. Matriz de análisis estructural para JM Hierros y Perfiles.**

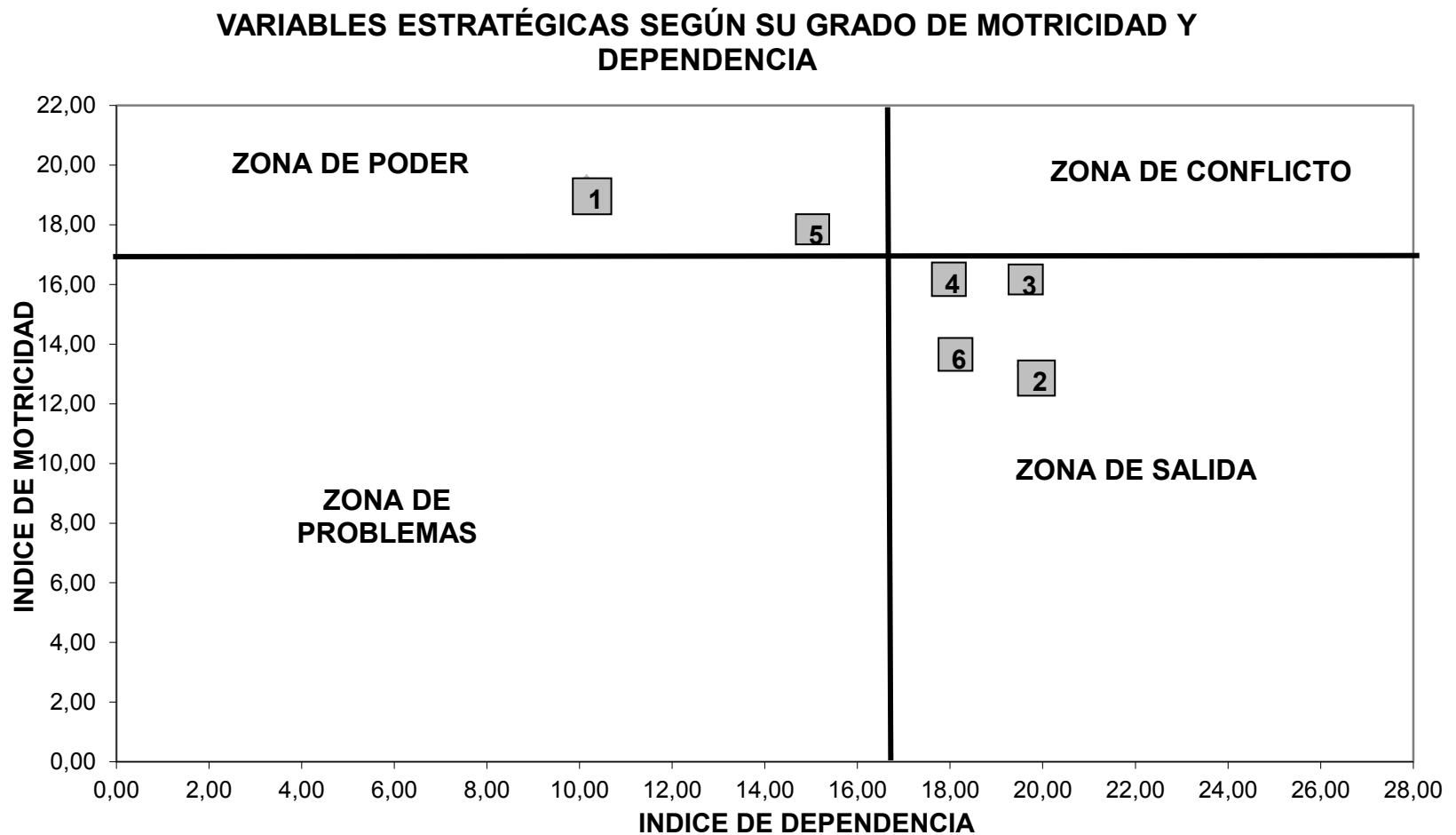
ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA JM HIERROS Y PERFILES													
PROBLEMA		1	2	3	4	5	6	F	M	D	N	TOTAL	Índice de Motricidad
1. Ausencia de un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa lograr los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.			F	F	F	F	F	5	0	0	0	25	19,53%
2. La empresa no brinda incentivos a los colaboradores que les permita mejorar su desempeño.		D		F	F	M	M	2	2	1	0	17	13,28%
3. La empresa no realiza estrategias tendientes a aumentar la participación en el mercado.		M	F		F	M	F	3	2	0	0	21	16,41%
4. La empresa carece de un programa de servicio al cliente, que le permita aumentar su satisfacción.		M	F	F		M	F	3	2	0	0	21	16,41%
5. La empresa no asigna los recursos de manera eficiente de acuerdo a las actividades prioritarias que debe desarrollar.		M	F	F	F		F	4	1	0	0	23	17,97%
6. La empresa ha disminuido su rendimiento sobre la inversión respecto al periodo 2011.		M	F	F	M	F		3	2	0	0	21	16,41%
	F	0	5	5	4	2	4	20	9	1	0	128	100,0%
	M	4	0	0	1	3	1	9					
	D	1	0	0	0	0	0	1					
	N	0	0	0	0	0	0	0					
Total dependencia		13	25	25	23	19	23	128					
Índice de Dependencia (%)		10,16	19,53	19,53	17,97	14,84	17,97	100,0					

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

El desarrollo de la matriz de análisis estructural permite evaluar los problemas presentes en la empresa y obtener las coordenadas para graficar las variables estratégicas según su grado de motricidad y dependencia, como se muestra a continuación.



**Figura 4. Gráfico de variables estratégicas según su grado de motricidad y dependencia para la empresa JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

A partir de la figura 4, se afirma que la ausencia de un direccionamiento estratégico y la falta de asignación adecuada de los recursos son los problemas que se encuentran en la zona de poder, pues éstos afectan a los demás y por ende se sugiere que sean atendidos con prioridad.

Respecto de la zona de salida, se observa la existencia de los siguientes problemas: la falta de incentivos que le permita a los colaboradores de la empresa mejorar su desempeño; el no empleo de estrategias tendientes al aumento de la participación en el mercado; la carencia de un programa de servicio al cliente, que le permita aumentar su satisfacción; y por último, la disminución del rendimiento sobre la inversión respecto al año 2011, lo cual debe ser analizado por la gerencia, pues es indicador de un desempeño negativo para la organización.

A partir de lo anterior, se desarrollaron los planes de acción para cada una de las zonas definidas en el gráfico de análisis estructural.

**Cuadro 14. Plan estratégico propuesto para la zona de poder- JM Hierros y Perfiles**

PLANES DE MEJORAMIENTO - PROBLEMAS ZONA DE PODER								
SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
<b>NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:</b>								
<b>1. Ausencia de un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa lograr los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.</b>	Contar con el direccionamiento estratégico de JM Hierros y Perfiles.	Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa.	Definir plan estratégico para JM Hierros y perfiles a partir del análisis interno y externo realizado a la empresa.	Realizar el diagnóstico interno y externo	\$335.500	Asesor. Y Gerente general.	30 días	Diagnóstico de la empresa.
				Reunión con el gerente para informar resultados del diagnóstico.				Informe que contiene el análisis los resultados.
				Realizar plan estratégico.	\$110.000	Asesor.	5 días	Plan estratégico elaborado.
				Reunión con la gerencia para definir planes prioritarios a ejecutar.	\$16.500	Gerente general y equipo de apoyo	2 horas	Planes estratégicos prioritarios y viables de ejecutar.
				Socializar con el personal los planes a implementar.	\$38.500	Gerente general y personal de la empresa	2 horas	Conocimiento del personal de los planes a ejecutar.

**Cuadro 14. (Continuación)**

PLANES DE MEJORAMIENTO - PROBLEMAS ZONA DE PODER								
SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
<b>NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:</b>								
<b>5. La empresa no asigna los recursos de manera eficiente de acuerdo a las actividades prioritarias que debe desarrollar.</b>	Una administración adecuada del presupuesto con la cual se puedan utilizar eficientemente los recursos de la empresa.	Asignar los recursos de manera eficiente de acuerdo a las actividades prioritarias de la empresa.	Identificar las actividades claves de la empresa y asignar adecuadamente los recursos.	Revisión del presupuesto.	\$27.500	Gerente general y asesor financiero	5 horas	Documento que contiene el análisis financiero de la empresa.
				Reunión de la gerencia y su equipo de apoyo para detectar las actividades claves de la empresa.	\$44.000	Gerente general y equipo de apoyo	4 horas	Actividades claves definidas.
				Asignación del presupuesto.	\$27.500	Gerente general y asesor financiero	5 horas	Lista de actividades prioritarias con su respectivo presupuesto.

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

En el cuadro 14, se encuentran los planes de acción que se encuentran en la zona de poder los cuales son:

Inicialmente la ausencia del direccionamiento estratégico que le permita a la empresa lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, este plan tiene como objetivo realizar el direccionamiento estratégico para la empresa a partir del análisis interno y externo, con un tiempo estimado de 6 meses para su realización.

Seguidamente, se desarrolla un plan de acción con el objetivo de asignar los recursos de manera eficiente de acuerdo a las actividades prioritarias de la empresa, para lograrlo se identifican las actividades claves de la empresa y se asignan adecuadamente los recursos disponibles.

**Cuadro 15. Plan estratégico propuesto para la zona de salida- JM Hierros y Perfiles**

PLANES DE MEJORAMIENTO – JM HIERROS Y PERFILES								
SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
<b>2. La empresa no brinda incentivos a los colaboradores que les permita mejorar su desempeño.</b>	Trabajadores proactivos e interesados por aumentar el nivel de ventas.	Incrementar los incentivos a los colaboradores con base en su desempeño.	Modificar la modalidad de pago del personal de ventas de mostrador	Reunión con el gerente para revisar la modalidad de pago actual.	\$ 22.000	Gerente general y jefe de contabilidad	4 horas	Informe de modalidad de pago actual.
				Realizar pronóstico de ventas para cada uno de los empleados.	\$ 11.000	Asesor.	3 horas	Pronóstico de ventas definido para el mes de Junio.
				Reunión con la gerencia para definir la nueva modalidad de pago.	\$ 16.500	Gerente general, jefe de contabilidad y Asesor.	2 horas	Procedimiento que contiene la explicación de la nueva modalidad de pago.
				Aplicación de la nueva modalidad de pago.	\$3.960.000	Gerente general y equipo de apoyo.	30 días	(Ventas reales * vendedor/ventas presupuestadas * vendedor) * 100
				Informe final y presentación de las conclusiones.	\$ 110.000	Asesor.	5 días	Conclusiones del proceso.

**Cuadro 15. (Continuación)**

PLANES DE MEJORAMIENTO - JM HIEROS Y PERFILES								
SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
<b>3. La empresa no realiza estrategias tendientes a aumentar la participación en el mercado.</b>	Disponer de estrategias publicitarias para captar nuevos clientes.	Aumentar la participación en el mercado.	Promocionar los productos de JM, aprovechando su calidad y buenos precios.	Reunión con el personal de JM (lluvia de ideas) para definir estrategia a implementar.	\$38.500	Gerente general y equipo de apoyo.	2 horas.	Informe con ideas publicitarias
				Aplicación de la estrategia.	\$4.620.000	Equipo de trabajo.	30 días.	(Utilidades obtenidas/Utilidades presupuestadas) * 100
				Análisis de los resultados una vez aplicada la estrategia.	\$16.500	Gerente general y Asesor.	3 horas.	(Clientes satisfechos/total clientes) * 100
				Informe final y presentación de las conclusiones.	\$24.750	Gerente general y equipo de apoyo.	7 horas.	Conclusiones del proceso.
<b>4. La empresa carece de un programa de servicio al cliente, que le permita aumentar su satisfacción.</b>	Clientes satisfechos en cuanto al servicio prestado por la empresa.	Implementar programa de servicio al cliente.	Fidelizar a los clientes.	Inculcar a los empleados destrezas relacionadas con el trato, las relaciones y el contenido del servicio que se brinda.	\$ 44.000	Gerente general y colaboradores.	2 horas.	(Clientes satisfechos/total clientes) * 100
				Implementar un buzón de sugerencias con el fin de conocer las expectativas y niveles de satisfacción de los clientes.	\$ 82.750	Gerente general.	1 hora.	(# de sugerencias analizadas/total sugerencias recibidas) * 100
				Crear una base de datos de los clientes.	\$ 440.000	Gerente general y secretaria.	10 horas.	Base de datos creada.
				Mantener contacto permanente con los clientes.	\$ 5.500	Gerente general y secretaria.	1 hora.	(Clientes informados/total clientes) * 100

**Cuadro 15. (Continuación)**

PLANES DE MEJORAMIENTO - JM HIERROS Y PERFILES								
SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
6. La empresa ha disminuido su rendimiento sobre la inversión respecto al periodo 2011.	Aumentar el rendimiento sobre la inversión para crecer sostenidamente .	Aumentar el rendimiento sobre la inversión.	Desarrollar un plan de reducción de costos y aprovechamiento de activos.	Evaluar la inversión en los activos y el manejo de los costos y gastos de la empresa.	\$22.000	Gerente general y contador.	4 horas.	Informe con los indicadores de rendimiento sobre la inversión de los últimos 2 años.
				Definición del plan de reducción de costos y aprovechamiento de activos.	\$22.000	Gerente general y contador.	4 horas.	Plan de reducción de costos y aprovechamiento de activos definido.
				Ejecutar plan de reducción de costos y aprovechamiento de activos.	\$55.000	Gerente general, contador y equipo de apoyo.	2 horas.	EVA = Utilidad Neta - [Costo de Capital *Patrimonio (t-1)].

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

En el cuadro 15, se muestran los planes de acción sugeridos en la zona de salida para la empresa JM Hierros y Perfiles, para atacar problemas como la ausencia de brindar incentivos a los colaboradores para mejorar su desempeño, para ello se establece como estrategia modificar la modalidad de pago del personal de ventas de mostrador. Esta estrategia se realiza en el periodo de un mes.



Adicionalmente, respecto de la ausencia de estrategias tendientes a aumentar la participación en el mercado, se define la estrategia de promocionar los productos de la empresa aprovechando su calidad y buenos precios, y de esta manera aumentar la participación en el mercado. Los encargados de esta estrategia son el gerente general y el equipo de trabajo, con una duración de tres meses.

Así mismo, se define un plan de acción con el objetivo de implementar un programa de servicio al cliente para lograr su satisfacción en cuanto a los servicios prestados, y así lograr su fidelización; a través de la colaboración de todo el personal de la empresa.

Por último, se plantea un plan para aumentar el rendimiento sobre la inversión, mediante un indicador representativo del rendimiento sobre la inversión, para lo cual se proponen una serie de actividades donde los responsables son el contador y el gerente general.

### 10.3 PLANES DE ACCIÓN PRIORITARIOS A IMPLEMENTAR.

La selección de los planes de acción a implementar se obtiene como resultado de una reunión con la gerencia, donde se exponen los planes de acción prioritarios y se concluye que los siguientes son los planes viables para ejecutar en JM Hierros y Perfiles, considerando factores como tiempo y presupuesto.

**10.3.1 Primera implementación: modificación de la forma de pago del personal de ventas de mostrador.** En primera instancia se realizó una reunión con la gerencia para analizar el modo de pago del personal de ventas de mostrador; en la cual se concluyó que la cantidad pagada al personal se considera normal, pero no promueve el desempeño de los trabajadores para aumentar el nivel de ventas; por ello se sugiere a la gerencia, establecer una nueva modalidad de pago teniendo en cuenta el pronóstico para el mes siguiente (junio 2013), realizado con base en las ventas de los primeros cinco meses del presente año.

**Cuadro 16. Valor de ventas de cada uno de los operarios durante los primeros cuatro meses del año 2013.**

<b>VENTAS PRIMEROS CINCO MESES DEL AÑO 2013</b>					
	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>
VENDEDOR 1	\$ 39.628.071	\$ 83.250.328	\$ 64.438.522	\$ 42.441.191	\$ 50.420.473
VENDEDOR 2	\$ 35.698.748	\$ 53.137.901	\$ 44.604.398	\$ 66.333.835	\$ 51.122.591
VENDEDOR 3	\$ 72.654.238	\$ 82.102.798	\$ 62.919.478	\$ 74.086.888	\$ 65.586.276
VENDEDOR 4	\$ 108.975.863	\$ 114.104.563	\$ 93.052.162	\$ 94.780.338	\$ 116.538.973
<b>TOTAL VENTAS MOSTRADOR</b>	<b>\$ 256.956.920</b>	<b>\$ 332.595.590</b>	<b>\$ 265.014.560</b>	<b>\$ 277.642.252</b>	<b>\$283.668.313</b>

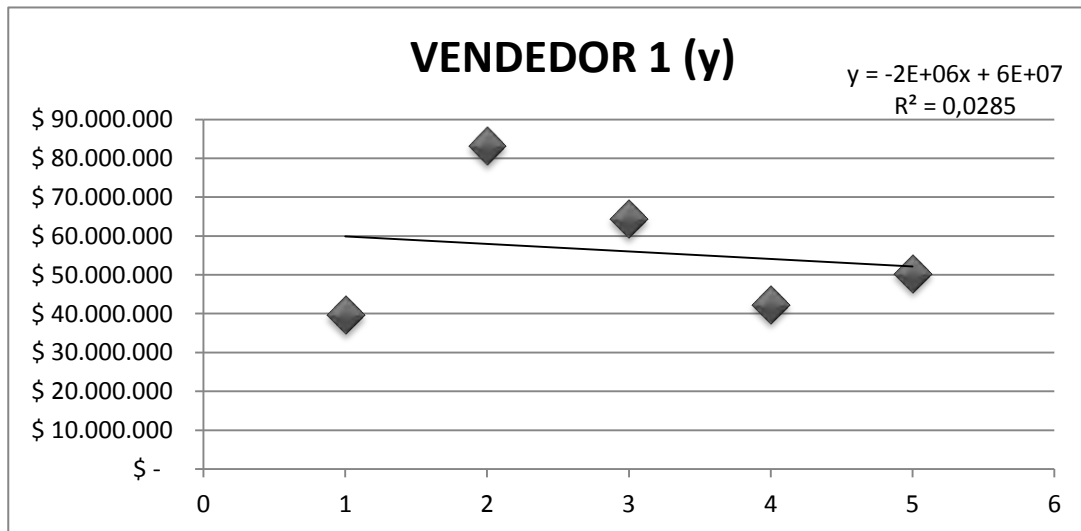
**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

El anterior cuadro muestra las cifras correspondientes al nivel de ventas de cada uno de los trabajadores de mostrador de los primeros cinco meses del año 2013, a partir de las cuales se realizó el pronóstico de ventas para el mes de junio.

Para la realización del pronóstico se utilizó el método de mínimos cuadrados, el cual se atribuye a Carl Friedrich Gauss, matemático alemán. A partir de criterios opuestos, el método de mínimos cuadrados presenta propiedades estadísticas muy atractivas que lo han convertido en uno de los más eficaces y populares

métodos de análisis de regresión.<sup>64</sup> Para la aplicación del método se utilizó la herramienta de Excel, obteniendo de esta forma los siguientes gráficos y cifras:

**Figura 5. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 1**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

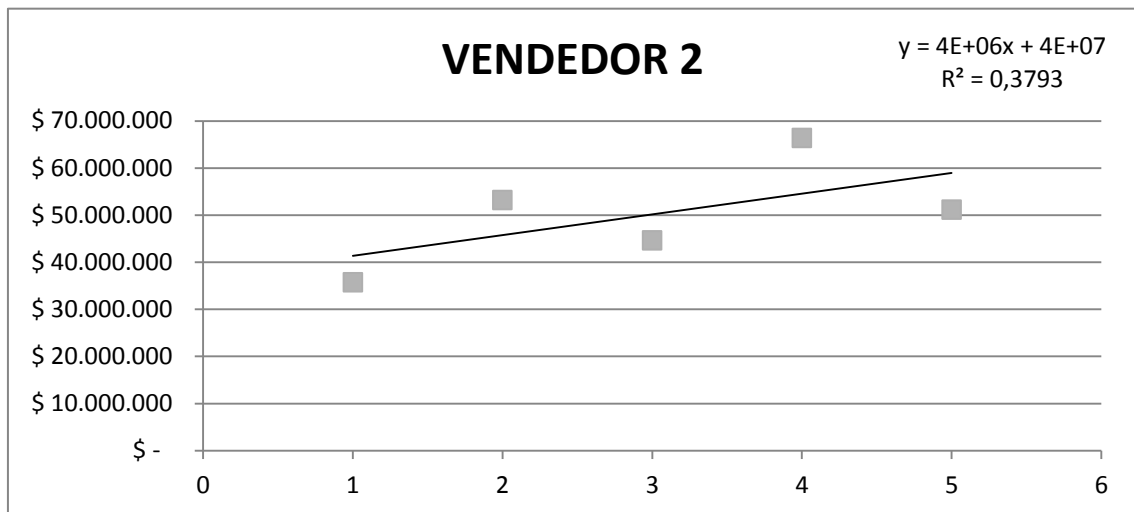
La figura 5, representa el comportamiento de las ventas realizadas por el vendedor 1 durante los primeros cinco meses del año 2013, obteniendo de esta forma la ecuación correspondiente para pronosticar mediante el método de mínimos cuadrados, las ventas del mes de junio.

En el gráfico se observa un comportamiento decreciente, es decir que las ventas de la vendedora han disminuido con el transcurso de los meses y para el pronóstico del quinto mes se empleará la ecuación:  $y = -2E+06x + 6E+07$ .

De igual manera, se obtiene el comportamiento de las ventas del vendedor 2 como se muestra a continuación.

<sup>64</sup> GUJARATI Y PORTER. Econometría. 5 ed. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill, 2010. P.55.

**Figura 6. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 2.**



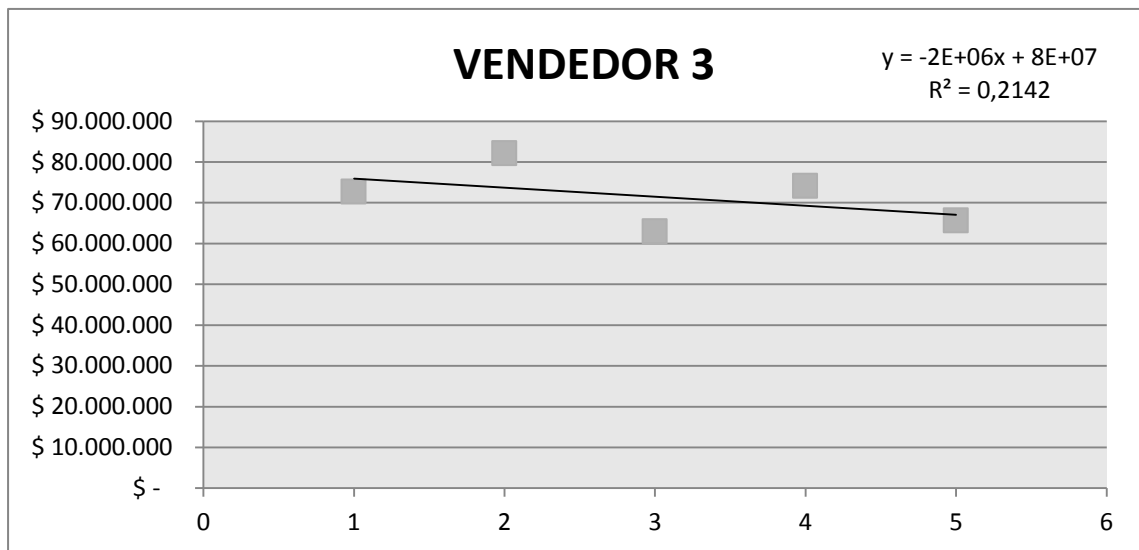
**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

En la figura 6, se observa el comportamiento de las ventas realizadas por el vendedor 2 en los primeros cinco meses del presente año, de esta forma se obtiene la ecuación  $y = 4E+06x + 4E+07$ , mediante la cual se pronosticará el nivel de ventas del mes de junio.

Al contrario de la figura 5, éste presenta un comportamiento creciente, lo que permite deducir que el vendedor ha aumentado las ventas a medida que transcurre el año.

Así mismo, se registra el comportamiento del nivel de ventas del vendedor 3, mediante el método de mínimos cuadrados para obtener el pronóstico de ventas del quinto mes.

**Figura 7. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 3**

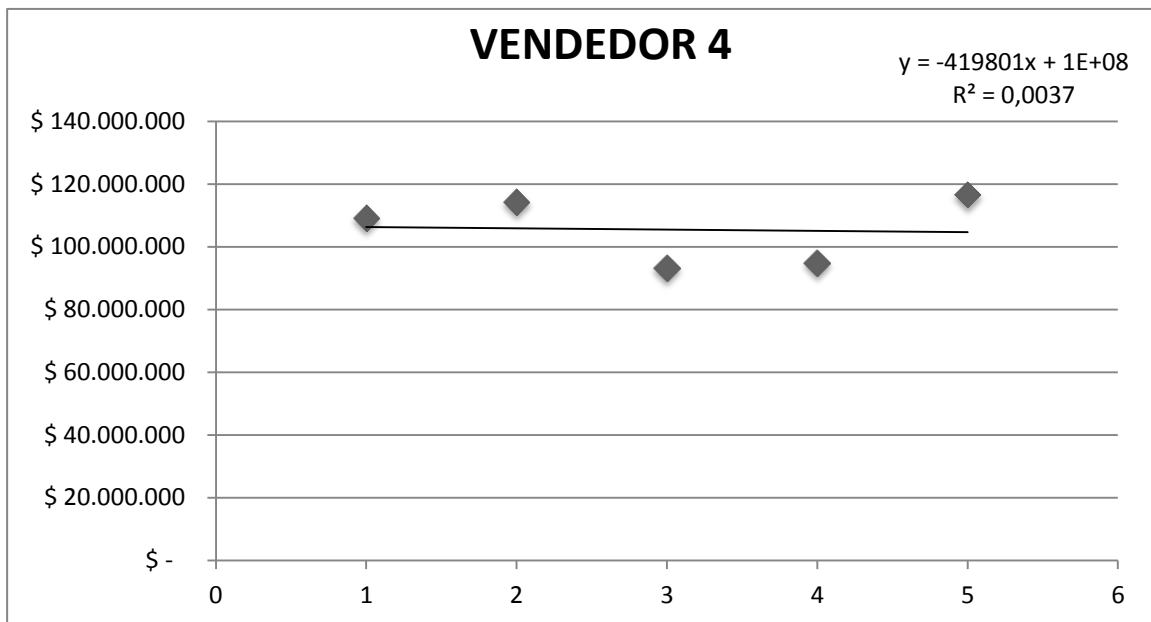


**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

El gráfico, presenta un comportamiento lineal descendente, lo que significa que las ventas del vendedor 3 en los primeros cinco meses del presente año han ido disminuyendo; dicho comportamiento se representa por la ecuación  $y = -2E+06x + 8E+07$ , a partir de la cual se pronosticará el nivel de ventas del mes de junio.

Igualmente, se grafican las ventas de los primeros cinco meses del vendedor 4 como se presenta a continuación.

**Figura 8. Gráfico del comportamiento del nivel de ventas del vendedor 4**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

La figura 8, muestra un gráfico con comportamiento lineal y una tendencia levemente decreciente, es decir que el nivel de ventas de la vendedora se mantiene entre un rango en el cual ha tenido caídas; sin embargo, se puede afirmar que esta vendedora es quien mayor nivel de ventas posee, lo cual se debe a su experiencia en el negocio y al largo tiempo que lleva en la empresa. Para pronosticar las ventas de este vendedor se empleará la ecuación:  $y = -419801x + 1E+08$ .

A partir de los algoritmos obtenidos en los anteriores gráficos, se procede a pronosticar el nivel de ventas de cada uno de los vendedores para el mes de junio; dando a x el valor de 6, pues es el número que corresponde al mes de junio.

**Cuadro 17. Pronóstico de ventas para el mes de junio del año 2013**

<b>PRONOSTICO MES DE JUNIO (X=6)</b>	
<b>TRABAJADOR</b>	<b>Valor Y</b>
VENDEDOR 1	\$ 48.000.000
VENDEDOR 2	\$ 64.000.000
VENDEDOR 3	\$ 68.000.000
VENDEDOR 4	\$ 97.481.194

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

Seguidamente, se presenta a la gerencia el pronóstico de ventas de cada uno de los empleados para el mes de junio, quien establece una meta de ventas para cada uno de ellos basado en la experiencia, determinando que junio es uno de los meses con mayor nivel de ventas, gracias al pago de las primas. Así por cada millón de pesos adicional, el empleado obtendrá diez mil pesos como bonificación. A continuación se presenta la tabla de pronóstico y metas de ventas.

**Cuadro 18. Pronóstico y meta de ventas para cada uno de los empleados de ventas de mostrador para el mes de junio**

<b>Trabajador</b>	<b>PRONOSTICO MES 6 (Método Mínimos cuadrados)</b>	<b>META PROPUESTA</b>
VENDEDOR 1	\$ 48.000.000	\$ 49.500.000
VENDEDOR 2	\$ 64.000.000	\$ 65.500.000
VENDEDOR 3	\$ 68.000.000	\$ 69.500.000
VENDEDOR 4	\$ 97.481.194	\$ 98.981.194
<b>TOTAL VENTAS MOSTRADOR</b>	<b>\$ 277.481.194,00</b>	<b>\$ 283.481.194</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

Después de concluir dicho acuerdo, la gerencia procede a comunicarle al personal de ventas de mostrador la nueva modalidad de pago, quienes acceden y comprenden los cambios.

Durante el transcurso del periodo de prueba (mes de junio), se les informó a los trabajadores como iba su nivel de ventas, con el fin de brindar una retroalimentación al respecto. Al finalizar el mes se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro 19. Ventas para el mes de junio del año 2013**

VENTAS MES DE JUNIO DEL 2013				
TRABAJADOR	REAL VENTAS JUNIO	DIFERENCIA	% PARTICIPACION	GANANCIA POR EMPLEADO
VENDEDOR 1	\$ 79.905.245	\$ 30.405.245	21,9%	\$ 304.052,5
VENDEDOR 2	\$ 73.798.831	\$ 8.298.831	20,2%	\$ 82.988,3
VENDEDOR 3	\$ 97.835.086	\$ 28.335.086	26,8%	\$ 283.350,9
VENDEDOR 4	\$ 113.715.581	\$ 14.734.387	31,1%	\$ 147.343,9
<b>TOTAL VENTAS MOSTRADOR</b>	<b>\$ 365.254.743,00</b>	<b>\$ 81.773.549</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 817.735,5</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

A partir de estos resultados se concluye que la nueva modalidad de pago fue satisfactoria, pues generó que los empleados se preocuparan por aumentar el nivel de las ventas y a su vez, se sintieron bien retribuidos por los esfuerzos realizados, como son buscar al cliente, lo que implicó que ellos salieran del área de mostrador y se acercaran a los clientes; así mismo, recurrieron a llamar a aquellos clientes con quienes habían perdido contacto.

**10.3.2 Segunda implementación: estrategia publicitaria para aumentar la participación en el mercado.** Teniendo en cuenta que la empresa presenta la necesidad de aumentar su participación en el mercado y que cuenta con productos de buena calidad y precio, se decide hacer una reunión con los empleados de la empresa para escuchar su opinión al respecto y hacer una lluvia de ideas respecto a la publicidad que se podría implementar.

En dicha reunión se obtuvieron las siguientes propuestas como estrategias publicitarias:

- Pancarta con productos y precios.



- Volantes publicitarios.
- Promociones mediante e-mail.
- Exponer más productos con precios promocionales.
- Llamar a los clientes.
- Contratar a una empresa de publicidad.

A partir de este conjunto de ideas, se realiza una reunión con la gerencia para discutir cada una de ellas y seleccionar la más viable para la empresa; al finalizar la reunión, la gerencia decide recurrir a los volantes publicitarios, debido a que hay zonas de mercado de Cali, sin cubrir.

Se procede entonces a realizar las propuestas de volantes publicitarios teniendo en cuenta a los proveedores y especialmente a los productos con mayor potencial, en relación con la calidad, el precio y la entrega a domicilio en forma gratuita. A continuación se presentan las propuestas de volantes publicitarios para JM Hierros y Perfiles.

**Figura 8. Primer volante publicitario propuesto para JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

La figura 8, es la primera opción presentada a la gerencia de JM Hierros y perfiles donde se destaca los colores azul turquí, gris y blanco como representativos de la empresa.

**Figura 9. Segundo volante publicitario propuesto para JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

La figura 9, representa la segunda propuesta de volante publicitario, conservando los colores que representan a la empresa, cambiando el diseño, adicionando un poco más de color con la intención de hacerlo más llamativo al público.

**Figura 10. Tercer volante publicitario propuesto para JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

La última propuesta presentada a la gerencia es la que se observa en la figura 11, donde se cambia el diseño del volante y se propone un color azul más claro.

Las propuestas de los volantes se presentan a la gerencia junto con las siguientes cotizaciones de impresión, consultadas con la empresa Pino Publicidad.

**Cuadro 20. Cotización de volantes publicitarios**

Cotización de 1000 volantes	
Volante 1.	\$ 80.000
Volante 2.	\$ 110. 000
Volante 3.	\$ 98.000
Total.	\$ 288.000

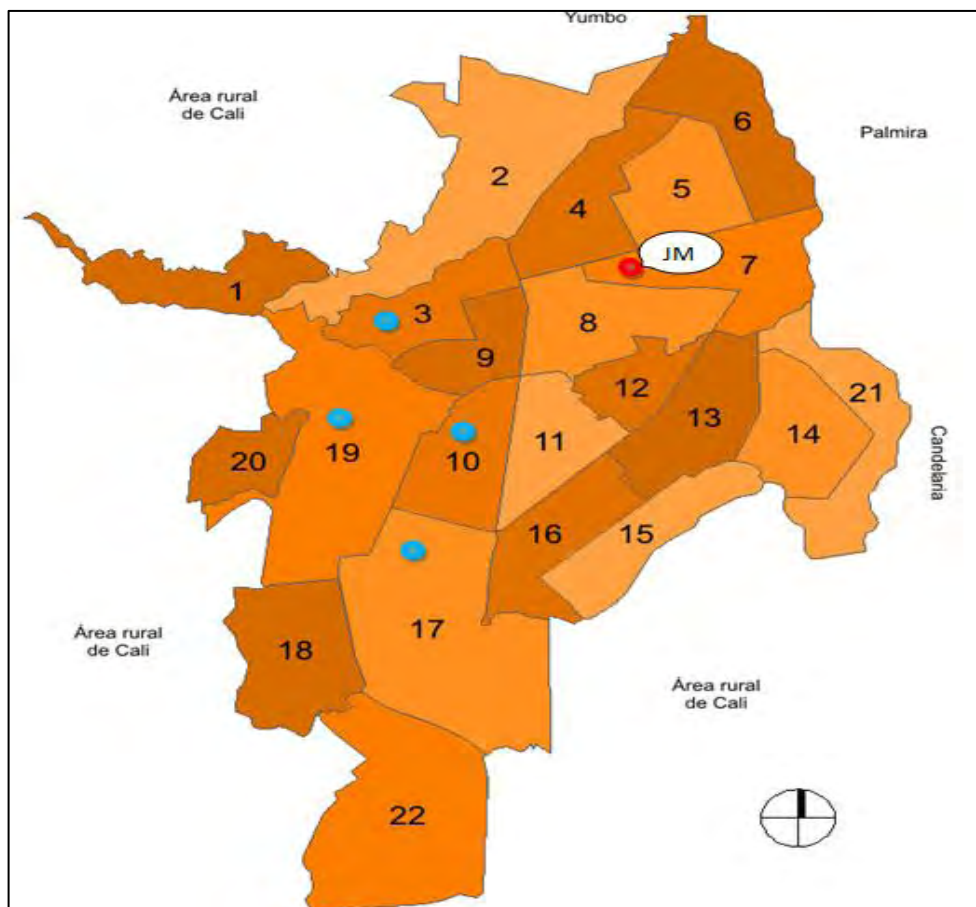
**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca con base en información suministrada por la empresa Pino Publicidad.

En el cuadro 20, se presenta la información proporcionada por la empresa Pino Publicidad, para la impresión de 1000 volantes en papel propalcote de 115, de 20 cm x 13 cm por cada diseño propuesto. Se recurrió a esta empresa, pues son proveedores de hace algún tiempo de JM Hierros y Perfiles; lo que trae como ventaja la obtención de un descuento considerable por concepto de volantes.

La gerencia entonces selecciona el volante más apropiado; siendo la primera propuesta (figura 5) gracias a que es el volante que mejor presenta la información, la cotización se ajusta al presupuesto y adicionalmente lleva los colores de la empresa.

Posteriormente se elabora el contrato con la empresa Pino Publicidad, y una vez entregados los volantes, se procede a su distribución, la cual se lleva a cabo por los empleados de ventas, donde la mayor cantidad se entregó a los dos empleados de ventas externas, pues son quienes conocen las zonas que no se han abordado; así como en las que es fuerte la competencia. Es importante resaltar que el mercado de JM Hierros y Perfiles se concentra en la zona noreste de la ciudad, repartiendo dichos volantes en la zona occidental de Cali, como se muestra a continuación:

**Figura 12. Mapa de Cali con las comunas donde se repartieron los volantes publicitarios de JM Hierros y Perfiles**



**Fuente:** obtenido en internet. Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente, DAGMA.

Específicamente, la distribución de los volantes se realizó en los barrios estrato 3, 4 y 5, en lugares como ferreterías, supermercados, locales de amigos, unidades residenciales, construcciones o donde se identificara demanda potencial, como se ilustra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 21. Barrios donde se repartieron los volantes publicitarios**

<b>Estrato Socioeconómico</b>	<b>Barrios abordados</b>			
	<b>Comuna 3</b>	<b>Comuna 10</b>	<b>Comuna 17</b>	<b>Comuna 19</b>
<b>III</b>	San Juan Bosco, San Nicolás, San pedro, La Merced.	El Dorado, Cristóbal Colon, El Guabal, La Selva.	Cañaverales, El limonar, Primero de Mayo.	
<b>IV</b>	San Antonio.	Departamental , Colseguros, Olímpico.	El Caney.	
<b>V</b>		Avenida Pasoancho.	El Ingenio, La Hacienda.	El Refugio, El lido, Tequendama .

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

A partir de esto, se le establece al el personal de ventas que a cada pedido tomado, se le debe registrar el barrio donde se ubica el cliente así como la información acerca de cómo se dieron cuenta de la empresa; con miras a evaluar la efectividad de la estrategia. Al finalizar el mes de agosto se obtiene un total de ventas de \$347.389.646. Esta directriz se establece con la finalidad de saber si se ejecutó la estrategia de forma adecuada, en las zonas indicadas y la efectividad de la misma, lo cual se reflejara en el nivel de ventas del mes de agosto.

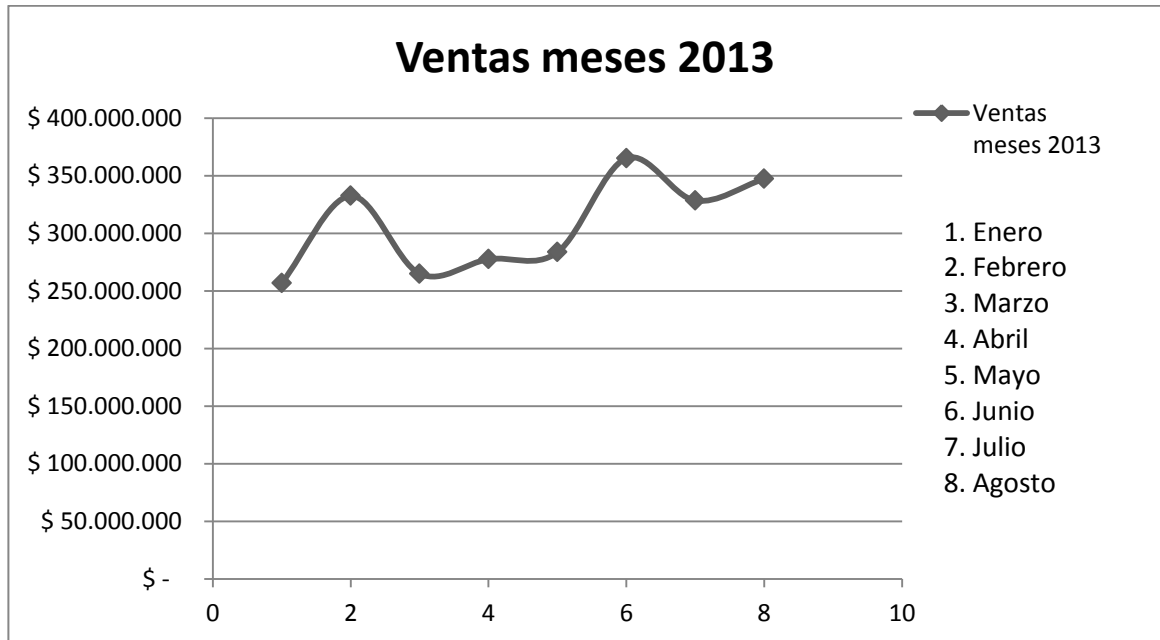
**Cuadro 22. Ventas hasta el mes de agosto del año 2013**

<b>VENTAS MENSUALES DEL AÑO 2013.</b>	
<b>ENERO</b>	\$ 256.956.920
<b>FEBRERO</b>	\$ 332.595.590
<b>MARZO</b>	\$ 265.014.560
<b>ABRIL</b>	\$ 277.642.252
<b>MAYO</b>	\$ 283.668.313
<b>JUNIO</b>	\$ 365.254.743
<b>JULIO</b>	\$ 328.567.553
<b>AGOSTO</b>	\$ 347.389.646
<b>Total</b>	\$ 2.457.089.577

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

Con base en los datos anteriores, se obtiene el siguiente gráfico:

**Figura 13. Gráfico del nivel de ventas de los meses transcurridos en el año 2013**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles

Se observa que los meses de marzo, abril y mayo presentan bajos niveles de ventas, por otro lado, el mes de junio presenta el mayor número de ventas, lo cual se debe a que en dicho periodo se recibe el pago de las “primas”, lo que permite a muchos clientes comprar y/o hacer arreglos a sus inmuebles. De igual manera, las ventas para el mes de agosto aumentaron 5,73% comparadas con el mes anterior (julio), lo que permite afirmar que el nivel de ventas durante ese bimestre, tuvo un comportamiento incremental.

Es de anotar que la decisión de tomar los datos del cliente no se ejecutó de la manera planeada, debido a problemas de comunicación, pues el personal de ventas no pudo registrar la procedencia de los clientes del mes de agosto, así que es necesario implementar los correctivos a que haya lugar.

## 11. CONCLUSIONES

La elaboración del diagnóstico interno realizado a la empresa JM Hierros y Perfiles permitió analizar la situación actual de la empresa, donde se identificaron como fortalezas: el conocimiento de la organización y del negocio por parte del personal de la empresa, también la buena participación en el mercado, gracias a que mantiene su buena imagen, brindando productos a buen precio y de excelente calidad, logrando la fidelización de sus clientes. Esto también ha permitido que tenga un buen conocimiento del mercado gracias, a los años de experiencia del propietario, lo que a su vez le ha permitido abastecer su línea de servicios adecuadamente y dotarse de buenas instalaciones para la prestación de sus servicios.

Del mismo modo, se identificaron debilidades como la ausencia del direccionamiento estratégico de la organización, lo que ocasiona el desconocimiento por parte del personal del rumbo de la organización. De igual forma, las fallas en la administración de presupuestos es un factor que repercute en la planeación y obtención de logros de la empresa, impidiéndole proyectarse, lo que afecta el futuro de la compañía. Así mismo, la ausencia de un programa de servicio al cliente, y la incoherencia entre el rendimiento de los cargos y la remuneración de los mismos, obstaculiza el crecimiento de la organización y su posicionamiento en la industria en la cual compete.

En cuanto al diagnóstico externo, se afirma que la tendencia a tener una mejor calidad de vida representa una oportunidad significativa para la industria, lo que aprovecha la empresa, ofreciendo el servicio de asesoría para construcción. También se evidencia en el sector, la fluctuación en los precios, oportunidad que JM Hierros y Perfiles tiene la capacidad de manejar, gracias al buen rango de precios que ofrece, permitiéndole ser lo suficientemente competitiva para afrontar los cambios del mercado; y sacar provecho de la falta de estrategias que en este aspecto ejecuta la competencia.

Por otro lado, la industria representa amenazas para la empresa como la alta tasa de colocación, la disminución del ingreso per cápita y la disminución de los subsidios de vivienda.

Una vez realizado el diagnóstico interno y externo de la compañía, se definieron la misión, la visión y los valores corporativos para JM Hierros y Perfiles, que posibilitó concretar la finalidad y rumbo de la empresa tanto para el personal como para los clientes.

Se implementaron herramientas como la matriz DOFA, BCG y SPACE, las cuales permitieron formular varias estrategias, entre las que se encuentran: crear un programa publicitario que posibilite dar a conocer el portafolio de productos que la empresa ofrece, con el fin de aumentar su participación en el mercado; realizar estrategias de promoción con miras a dar a conocer la flexibilidad en precios que ofrece la empresa para mantener y aumentar el nivel de ventas; modificar el sistema de remuneración del personal de ventas de mostrador, de manera que se estimule la búsqueda de clientes, y por ende el incremento de la participación en el mercado; definir el direccionamiento estratégico con el fin de generar estrategias acordes a las exigencias del mercado, para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo; y aplicar estrategias de diversificación e integración para que tanto las ventas como las utilidades de los productos “cemento gris, perfil galvanizado y bloquelón”, permitan la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

A partir del análisis anterior, se definen junto con la gerencia los problemas más representativos para la empresa y las estrategias que serían viables de ser ejecutadas; a partir del desarrollo de las herramientas Balanced Scorecard y matriz estructural, con miras a presentar la implementación de los planes de acción prioritarios.

El Balanced Scorecard permitió establecer los objetivos para cada una de las perspectivas. En la perspectiva financiera se planteó asignar los recursos de manera eficiente de acuerdo a las actividades prioritarias de la empresa y aumentar el rendimiento sobre la inversión; seguidamente en la perspectiva de clientes se definió aumentar la participación en el mercado e implementar un programa de servicio al cliente; en cuanto a la perspectiva de procesos internos se tiene como objetivos realizar el direccionamiento estratégico de la empresa y mejorar la claridad y orden de los procesos administrativos y financieros; y en la última perspectiva de formación, aprendizaje y crecimiento se definen, incrementar los incentivos a colaboradores con base en su desempeño y capacitar a la gerencia en la implementación de herramientas gerenciales modernas. Con la finalidad de analizar la interacción entre los objetivos anteriormente mencionados y realizar planes de acción más detallados, se elaboró la matriz de análisis estructural, la cual permite obtener el valor de motricidad y dependencia para cada uno de los problemas prioritarios; encontrándose que el direccionamiento estratégico de la empresa y la asignación eficiente de los recursos son situaciones que tienen mayor índice de motricidad, ubicándose en la zona de poder, lo que significa que deben ser atendidos con prioridad, pues cualquier cambio en éstos, puede afectar la situación general de la empresa. Dichos argumentos se exponen a la gerencia, quien decide por razones de tiempo y presupuesto, atacar otros problemas menos prioritarios como “la empresa no brinda incentivos a los



colaboradores que les permita mejorar su desempeño” y “la empresa no realiza estrategias tendientes a aumentar la participación en el mercado”.

Como resultado de la implementación correspondiente a la modificación de la modalidad de pago para el personal de ventas de mostrador, fue evidente el interés de los empleados por aumentar el nivel de ventas, pues recurrieron a la búsqueda del cliente en forma física y por vía telefónica, lo que generó satisfacción a la gerencia; pues efectivamente se registró un aumento en las ventas del mes de junio en un 28,76% comparado con el mes anterior. La estrategia entonces fue exitosa, pues al hacer explícita una bonificación por incremento en ventas, el desempeño de los colaboradores mejoró sustancialmente.

Respecto de la puesta en marcha de una estrategia publicitaria para aumentar la participación en el mercado, se obtuvo un aumento del 5,73% en las ventas del mes de agosto, pero es de resaltar que ésta no se llevó a cabo, tal cual se planeó, debido a que el personal de ventas presentó dificultades en el acatamiento de las indicaciones para registrar la procedencia de las llamadas de los clientes; sumándose a esto, los problemas de comunicación que no permitieron registrar el origen de los pedidos, lo cual impidió la medición de la efectividad del plan implementado.

Finalmente, es de resaltar que la realización del presente proyecto contribuyo positivamente a mi formación profesional, pues esta modalidad de trabajo de grado facilita la aplicación de conocimientos y el uso de los recursos brindados por la universidad tanto personal docente como laboratorios, equipos y demás, es de afirmar que la pasantía institucional permite asesorar a muchas empresas, o como en mi caso diagnosticar y asesorar para contribuir en el futuro de las mismas, ya que actualmente existen muchas empresas que han crecido de manera empírica.

## **12. RECOMENDACIONES**

Inicialmente, se recomienda a JM Hierros y Perfiles mantener sus fortalezas, entre estas el conocimiento de la organización y del negocio por parte del personal de la empresa, también la buena participación en el mercado, gracias a que mantiene su buena imagen, brindando productos a buen precio y de excelente calidad, logrando la fidelización de sus clientes.

En cuanto a las debilidades identificadas en el diagnostico interno, se recomienda acoger el direccionamiento estratégico desarrollado en el presente trabajo para generar sentido de pertenencia y mayor interés de los empleados por la empresa, lo cual se reflejará en la interacción con los clientes (nivel de ventas), contribuyendo positivamente en el rumbo de la organización, así mismo, es importante que emplee la elaboración de presupuesto, mediante objetivos e indicadores claros que proyecten el futuro de la empresa como los expuestos en la matriz estructural del presente proyecto, para facilitar la elaboración de estos se anexa un análisis financiero (ANEXO 1), mediante indicadores financieros obtenidos a partir del balance general y estado de resultados de los años 2011 y 2012 para JM Hierro y Perfiles.

A partir del diagnóstico externo, se recomienda que la empresa aproveche la ausencia de estrategias publicitarias por parte de la competencia en la industria, es decir, continuar empleando estrategias publicitarias para intensificar su presencia en mercados existentes y en nuevas zonas de mercado, dando a conocer su buen rango de precios y portafolio de servicios, cabe resaltar que el éxito de las estrategias o decisión tomada por la gerencia depende del grado de compromiso y respeto a las normas por parte de los empleados, por tanto también se le sugiere a la gerencia capacitarse en la implementación de herramientas gerenciales modernas.

Dentro del diagnóstico externo se detectó como amenaza la alta tasa de colocación, la disminución del ingreso per cápita y la disminución de los subsidios de vivienda, para lo cual se sugiere ofrecer un servicio de financiación mediante la alianza con alguna entidad financiera o crear alguna modalidad de pago que le facilite al cliente obtener sus productos.

Por otro lado, se recomienda implementar las demás estrategias definidas en la matriz estructural, puesto que fueron definidas con la finalidad de subsanar problemas identificados en el diagnostico tanto interno como externo de la

empresa JM Hierros Perfiles; entre estas, asignar ,los recursos de manera eficiente de acuerdo a las actividades prioritarias de la empresa, aumentar el rendimiento sobre la inversión para contribuir en la rentabilidad de la empresa y por último implementar un programa de servicio al cliente.

## BIBLIOGRAFIA

ALDANA VALDEZ, Eduardo. Planeación y Estrategia. Bogotá D.C.: MDU, 1995.87 p.

BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott. Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. 8ed. México, D.F.: Mc Graw Hill, 2009. 710p.

BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SANCHEZ, María P. Dirección Estratégica, Nuevas Perspectivas Teóricas. Madrid: Pirámide, 2006. 274 P.

BURRAFATO, María E y RODRIGUEZ Yennifer. Análisis de la Estructura Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM). Trabajo de grado Licenciado en Administración Mención Industrial. Maturín, Monagas: Universidad de Oriente Núcleo Monagas Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Departamento de Administración, 2004. P. 61. Disponible en internet: <[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/58/1/TESIS-352.2\\_B968\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/58/1/TESIS-352.2_B968_01.pdf)>

DÀVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. 2 ed. Bogotá. D.C.: Mc Graw Hill, 1985. 317 P.

DIAZ, Jorge. Aplicación del Concepto de Cadena de Valor en Organizaciones Proveedoras de Servicios Informáticos. Caso de estudio: cooperativa SERVINF. [En línea]. Estados Unidos, 2011. Disponible en internet: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a06350a9-2971-407f-8814-2b8dabf57e2b%40sessionmgr12&vid=4&hid=3>>

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la Investigación. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 2010. 613 P.

KOLTER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8 ed. Mexico: Pearson Educación, 2001.768 P.

LEON TAVERA, Mayde Katherine. Diseño e implementación un plan estratégico de comunicación que fomente la cultura de la calidad en el instituto Colombiano de Bienestar Familiar- Regional valle del cauca. Trabajo de grado Comunicación social-periodismo. Cali, Valle del cauca. : Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación. Departamento Ciencias de la Comunicación, 2010. 115 P.

LOPEZ SALAZAR, Alejandra. Efectos de la Planificación Estratégica y la Orientación Emprendedora en el Desempeño Organizacional. En: La nueva Gestión Organizacional. Enero-Junio, 2008. no.6, p. 162-179. Disponible en internet:< [http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/9-\\_No.6.pdf](http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/9-_No.6.pdf)>

QUIÑONES NAZARENO, Hanns David. Diagnostico e Implementación de un Plan de Mejoramiento en las Áreas Administrativas y de Mercadeo para la Empresa Ganchos y Amarras del Valle. Trabajo de grado de Mercadeo y Negocios Internacionales. Cali, valle del Cauca. : Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Económicas, 2012. 110P.

ROMERO LOPEZ, Álvaro Javier. Principios de Contabilidad. 4 ed. México: Mc Graw Hill, 2010. 736 P.

SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Bogotá D.C.: Norma, S.A., 1994.263 p.

SERNA GARCIA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicación. Cali: Prensa Moderna Impresores, s.a., 1991. 459 P.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 9ed. Bogotá DC.: 3R Editores, 2006. 414 P.

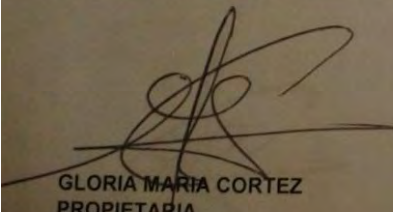
TORRES SAMUEL, Maritza, et al. Análisis Estratégico de la Evaluación de la Calidad del Servicio en el Sector Público. [En línea]. 2011. Disponible en internet: < <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=7&sid=a06350a9-2971-407f-8814-2b8dabf57e2b%40sessionmgr12&hid=115&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMt bGl2ZQ%3d%3d#db=fua&AN=82582198> >

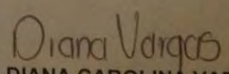
URWICK, Lyndall y FRIEDRICH BRECHT, Eugen B. La Historia del Management. Traducido por Carlota Solé Puig. 2 ed. Barcelona: Orbis, S.A., 1984. 158 P.

## ANEXOS

### ANEXO A. Balance general de JM hierros y perfiles.

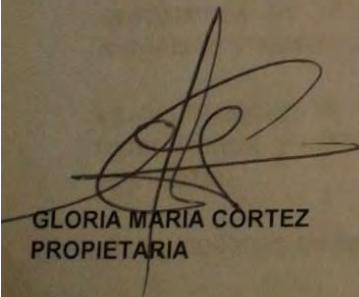
GLORIA MARIA CORTEZ RAMIREZ				
NIT: 25.024.429 - 0				
BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE				
ACTIVO	NOTAS	2012	2011	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Disponible	1	367.681.907	202.795.808	
Inversiones	2	29.580.437	50.099.826	
Deudores	3	492.346.525	426.252.070	
Inventarios		824.737.138	454.599.716	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1.714.346.007</b>	<b>1.133.747.420</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Propiedad Planta y Equipo		85.931.037	40.840.180	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>85.931.037</b>	<b>40.840.180</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 1.800.277.044</b>	<b>\$ 1.174.587.600</b>	
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	4	651.974.490	249.453.613	
Proveedores	5	700.643.531	628.244.488	
Cuentas por Pagar	6	129.804.728	29.927.563	
Impuestos por Pagar	7	39.408.000	45.117.830	
Pasivos Laborales		20.668.472	15.440.221	
Otros		13.671.275	25.967.878	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.556.170.496</b>	<b>994.151.593</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 1.556.170.496</b>	<b>\$ 994.151.593</b>	
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital		180.436.007	117.553.589	
Utilidad o Perdida del Periodo		63.670.541	62.882.418	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 244.106.548</b>	<b>\$ 180.436.007</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 1.800.277.044</b>	<b>\$ 1.174.587.600</b>	

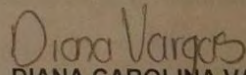
  
**GLORIA MARIA CORTEZ**  
**PROPIETARIA**

  
**DIANA CAROLINA VARGAS PEREZ**  
**CONTADOR**  
**T.P. No. 148565-T**

**ANEXO B. Estado de resultados de JM hierros y perfiles.**

<b>GLORIA MARIA CORTEZ RAMIREZ</b> <b>NIT: 25.024.429 - 0</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE</b>			
	NOTAS	2012	2011
<b>INGRESOS DE OPERACION</b>			
Comercio al por mayor y menor		11.970.410.037	6.548.399.546
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>11.970.410.037</b>	<b>6.548.399.546</b>
Costo de Ventas		10.855.680.691	5.848.688.184
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>		<b>10.855.680.691</b>	<b>5.848.688.184</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>1.114.729.346</b>	<b>699.711.362</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>			
Gastos de Administración y Ventas	8	1.030.298.100	577.748.210
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>		<b>1.030.298.100</b>	<b>577.748.210</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>		<b>84.431.246</b>	<b>121.963.152</b>
OTROS INGRESOS	9	210.180.553	15.722.808
OTROS EGRESOS	10	200.468.258	53.364.542
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>9.712.295</b>	<b>(37.641.734)</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA ) ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>94.143.541</b>	<b>84.321.418</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>		<b>30.473.000</b>	<b>21.439.000</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>63.670.541</b>	<b>62.882.418</b>

  
**GLORIA MARIA CORTEZ**  
**PROPIETARIA**

  
**DIANA CAROLINA VARGAS PEREZ**  
**CONTADOR**  
**T.P. No. 148565-T**



## ANEXO C. Análisis financiero.

**Cuadro 23. Indicadores de razón de liquidez periodos 2011 y 2012**

RAZON DE LIQUIDEZ	2012	2011
Razón corriente	1,10	1,14
Prueba acida	0,57	0,68
Capital de trabajo	\$ 58.175.511	\$ 39.595.827

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

De acuerdo a esto, la disponibilidad actual de la empresa para atender las obligaciones existentes ha disminuido en 0.04 cifras bases respecto al año anterior, pues en el 2011 por cada peso en obligación vigente contaba con \$1.14 pesos para respaldarla, es decir que del 100% de sus ingresos, el 87.72% son destinados para el pago de obligaciones, dejando una disponibilidad del 12.28%. Al comparar con el año 2012 se puede corroborar la disminución de liquidez, pues en ese año solo se contaba con \$1.10 pesos para cubrir cada peso en obligación vigente, lo que representa un 90.91% de ingresos destinados al pago de obligaciones, disminuyendo la disponibilidad a 9.1 %, es decir que se disminuye la liquidez en un 3.18 % respecto al año 2011. Por ende se recomienda disminuir las obligaciones financieras a corto plazo, cuentas por pagar a proveedores, costos, gastos por pagar, obligaciones laborales, impuestos y demás.

De igual manera se observa una reducción en 0.11 cifras bases de la prueba acida, es decir la capacidad del pago inmediato de deudas a corto plazo, de lo cual se interpreta que la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones corrientes y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir; lo cual es consecuencia de factores como la disminución de activos corrientes, el aumento de inventarios y/o aumento de pasivos corrientes.

Sin embargo, la empresa presenta un aumento en el capital de trabajo de \$18 579 684 pesos, de lo cual se infiere que para el año 2012, una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, contara con \$ 58.175.511 pesos para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

**Cuadro 24. Indicadores de razón de liquidez periodos 2011 y 2012**

<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Rendimiento sobre la inversión	0,04	0,05
Rotación de Activos	6,03	4,98
Margen de ganancias	0,006	0,011
Rendimiento del patrimonio	0,26	0,35

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Cuenca, en base a la información suministrada por la empresa JM Hierros y Perfiles.

El rendimiento sobre la inversión para el año 2012 se redujo en 1%, es decir que la eficiencia de la administración de la empresa en la generación de utilidades a partir de los activos se redujo en dicho valor porcentual.

De otro lado, se tiene la rotación de activos, que mide la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de ventas, es decir que por cada peso de activos disponibles del 2011 se generaron \$4.98 pesos de ventas y para el 2012 se generaron \$6.03 pesos, lo que muestra un aumento en las ventas generadas de \$1.05 pesos, por cada peso en activos disponibles, lo cual es bueno para la empresa, pues demuestra el uso eficiente de los activos disponibles para la generación de ventas.

Salvo esto, se observa que el margen de ganancias para el periodo 2012 disminuyó en un 0.5%, lo que significa que por cada unidad monetaria de ventas la empresa pierde un 0.5% de utilidades comparado con el año 2011, pues en dicho año las utilidades eran de 1.1% y para el 2012 fueron del 0.6% por cada peso en ventas.

De igual manera, se puede concluir que la rentabilidad del patrimonio para los años 2011 y 2012 fue del 35% y 26% respectivamente, por tanto hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios del 9%, esto probablemente se debe a la disminución en las utilidades para el último periodo, por ende se recomienda evaluar la fijación de los precios, políticas de descuento y demás que afecten el margen de utilidad de la empresa.